

المدخل إلى...

أصول إدارة الأعمال

دكتور
حسين التهامي

2009

المدخل إلى ...

أصول إدارة الأعمال

المدخل إلى ...

أصول إدارة الأعمال

دكتور

حسين التهامي

رقم الإيداع

2008 / 16572

977-440-063-1

ISBN

الطبعة الأولى

٢٠٠٩م

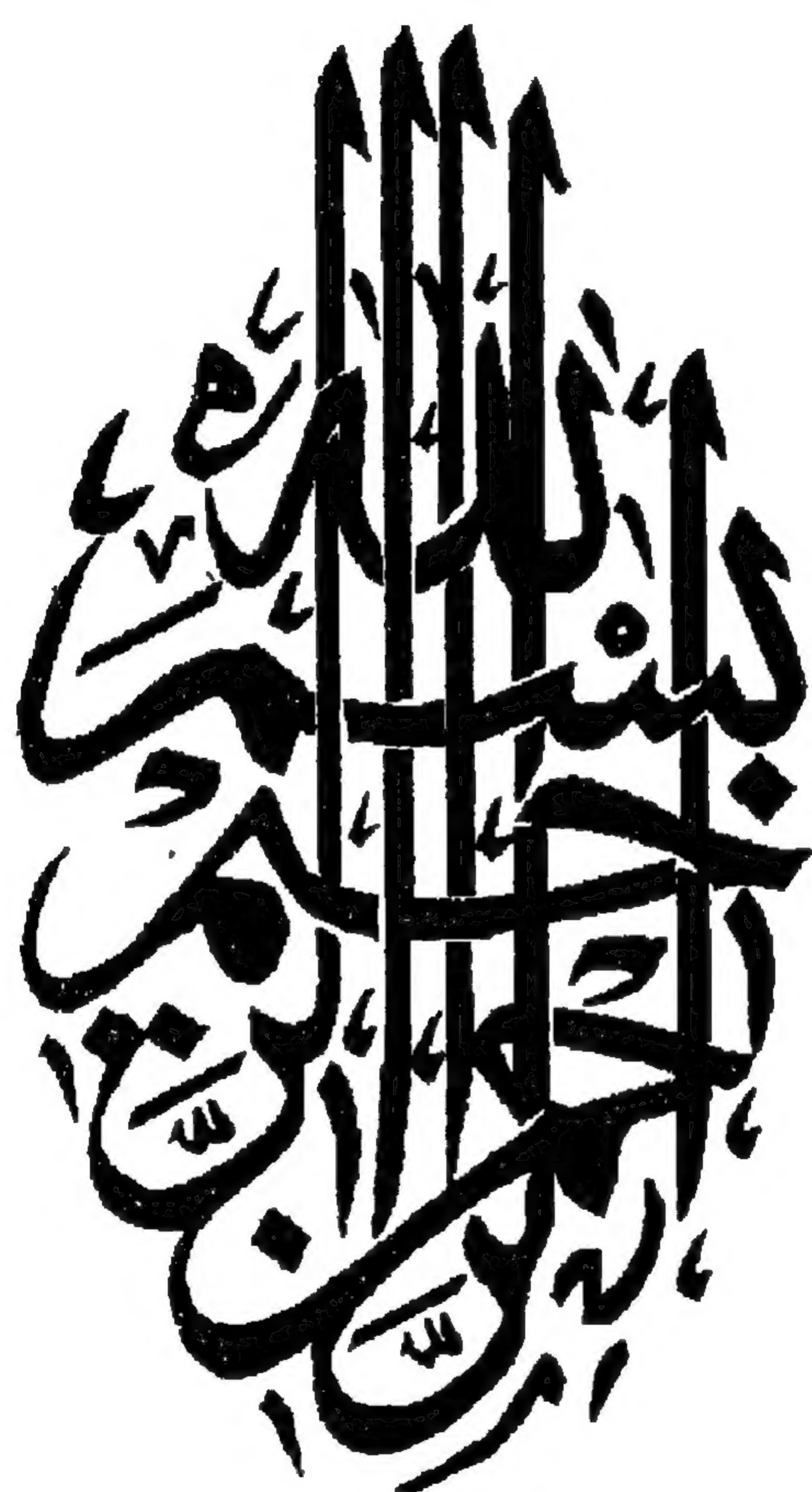
التهامي ، حسين عبد الرحمن .

المدخل إلى أصول إدارة الأعمال / حسين عبد الرحمن التهامي - ط١
٢٠٠٩ ،

٢٩٥ ص، ٢٤ سم .

تدمك : ١-٦٣-٤٤٠-٩٧٧

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزال مادته بطريقة
الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأي طريقة سواء كانت إلكترونية أو
ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة المؤلف على هذا كتابة ومقوماً .



مقدمة

إن الفرد مهما آتاه الله من نعم وقدرات وإمكانات شخصية أو مادية لا يستطيع إنجاز ما يتصل بمصالحه معتمداً على ذاته أو منعزلاً بنفسه عن جهود الآخرين، لذا فتضافر الجهود الجماعية يُميز مجتمعاتنا الحديثة، وهذا التضافر يتطلب تنظيم الجهود والموارد المادية والبشرية لبلوغ وتحقيق الأهداف على المستوى الفردي والجماعي.

وتضافر جهود الأفراد في جماعة معينة لتحقيق أهداف محددة يكون حاصل جمعه أكبر كثيراً من حاصل جمع جهد كل فرد في الجماعة على حدة، ويرجع ذلك إلى تأثير التفاعل والتنظيم الذي يجمع هؤلاء الأفراد لتحقيق تلك الأهداف فيما يسمى بالتنظيم الإداري.

وبالتالي فالإدارة لا غنى عنها في المجتمعات الحديثة، وهي المفتاح السحري الذي دفع دولاً مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وكندا وغيرها من دول أوروبا لأن تصبح على ما هي عليه الآن من تقدم وازدهار على الرغم من ضعف الموارد الطبيعية لبعض تلك الدول.

ومن ثم يُحاول هذا الكتاب زيادة وعي القارئ بأهمية الإدارة ودورها الخطير في المجتمعات الحديثة، حيث يهدف هذا الكتاب إلى إلمام القارئ بمفهوم الإدارة ووظائفها المختلفة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وأيضاً التعرف على منظمات الأعمال وخصائصها وأهدافها وصورها والأشكال القانونية للمشروعات الاقتصادية.

ويأمل الكاتب من وراء ذلك إفادة القارئ العادي، ولذلك فقد حاول
بقدر الإمكان الابتعاد عن المصطلحات المعقدة أو التعبيرات الصعبة، كذلك
حاول الكتاب مساعدة الطلبة والطالبات الدارسين لعلوم الإدارة من خلال
توفير مرجع مبسط وواضح ينطلقون منه بعد ذلك إلى دراسة العلوم
الإدارية الأكثر تخصصاً.

دكتور/ حسين التهامي

الفصل الأول

تطور الفكر الإداري

الفصل الأول

تطور الفكر الإداري

من المسلم به أن الإنسان لا يستطيع العيش منفرداً أو منعزلاً عن غيره من بنى البشر، معتمداً فقط على مجهوداته الشخصية ومهاراته الفردية، فمما لا شك فيه أن سيادة المجهود الجماعي المنظم يُعتبر من أبرز معالم المجتمع الحديث، فمن المستحيل أن يُحقق أي مجتمع إنساني أهدافه التي صاغها لذاته معتمداً على المجهودات الفردية المنعزلة للأفراد التي تشكل بنية ذلك المجتمع.

ومن هنا كانت الحاجة الملحة لتجميع كافة الجهود والموارد البشرية الفردية وغير المنظمة، بطريقة سليمة ومنسقة بين كافة الأنشطة داخل منظمة معينة لها أهداف خاصة بها، وذلك من خلال ما يسمى بالإدارة، والتي تعتبر العنصر المحرك والأداة المنشطة التي تهدف إلى تنسيق المجهودات الفردية لتحقيق أهداف المجموعة مُستغلة جميع الموارد البشرية والمادية المتاحة لدى الأفراد.

وقد تتمثل تلك الأهداف في زيادة الربح أو تنشيط عملية التسويق أو زيادة مستوى الخدمة المقدمة أو رفع كفاءة الخدمات المؤداة في المنظمات الحكومية أو تحسين نوعية العلاج والصحة للمواطنين أو زيادة جودة التعليم.

وبالتالي فإن كل مجموعة بشرية منظمة -- مهما تنوعت أهدافها -- تجمع معاً موارد ومهارات، تنظم -- من خلال الإدارة -- فيما بينها لمضاعفة وتنظيم الأداء وتجويده أكثر مما يستطيعه الأفراد بعملهم مستقلين أو منعزلين عن بعضهم البعض، ولا يتم التعاون بين الأفراد بطريقة آلية، بل إن هؤلاء الأفراد في حاجة دائمة ومستمرة ومتواصلة لتنسيق جهودهم من خلال

عمليات إدارية ضرورية ومن خلال توحيد وتنظيم مجهوداتهم تحت قيادة وإشراف ورقابة قيادات إدارية كالمديرين أو المشرفين أو الملاحظين.

ويجب أن يكون لهؤلاء مؤهلات فنية في مجال معين، علاوة على تمتعهم بمهارات إنسانية وإدارية خاصة، وتتنوع تلك المؤهلات بحسب الموقع الذي يشغله كل منهم، ومكانه في المستوى الإداري (الهيكل الهرمي)، وهكذا يمكن اعتبار الإداري أخصائياً ومكيفاً لبيئة العمل بحيث تسمح تلك البيئة أو المناخ بأداء يتميز بالكفاءة والفاعلية من جانب الأفراد العاملين بالمنظمة أو المنشأة، ومحققين فيما بينهم الأهداف النهائية لها.

وعلاوة على ذلك فإن الإدارة تسهم كثيراً - من خلال تحقيق أهداف المنشأة - في رفع الروح المعنوية للعاملين بها، وأيضاً تشبع حاجاتهم الاجتماعية الخاصة بإثبات الذات وتقدير الآخرين.

وقد حاول الإنسان - منذ فجر التاريخ - اللجوء إلى منظمات متوالية لكي يحقق - من خلالها - أهدافه، فبدأ بالأسرة، وانتقل إلى القبيلة، ثم الدولة، ثم منظمات أخرى، وهو يريد من وراء كل ذلك أن يحقق تبادل المعونة بين أفرادها، ومعنى هذا أن الإنسان لابد له من أن يتعاون مع بعضه بعضاً، وهو من خلال تعاونه هذا يسعى لتحقيق أهدافه من خلال الجهد البشري، هذا الجهد البشري يمثل في مجموعه فكرة ما يسمى بالإدارة.

وإذا عدنا بالتفكير إلى آلاف السنين قبل الميلاد للبحث عن بعض الأعمال الناجحة خلال عصور قديمة مضت، لوجدنا أن أول صورة تقابلنا في البحث عن أول عمل منظم - والذي يُعتبر من عجائب الدنيا في العصور القديمة - هو بناء الأهرامات في مصر، وإذا نظرنا إلى ذلك الحدث الهام

كأحد المشروعات العامة، فإن ذلك البناء الضخم الذي تم على أيدي مجموعة من القرويين المصريين القدماء، الذين جلبوا الأحجار الضخمة اللازمة للبناء بأعداد هائلة والذين حملوها لعدة أميال بعد تقطيعها بمنتهى الدقة وبمقاييس هندسية رائعة لتناسب المكان الذي وضعت فيه، ثم تم تحريك الحجارة من هضبة المقطم بالقاهرة حتى المكان الذي بنيت فيه تلك الأهرامات دون الاستعانة بوسائل النقل الحديثة التي عهدناها وأفناها اليوم، وهذا العمل الكبير قد تطلب حتماً عدداً ليس بالقليل من المهندسين والفنيين على مستوى عالٍ من الخبرة والحنكة في المجال علاوة على أن إتمام ذلك العمل الخطير، لم يكن له أن يتم بدون وجود نظام دقيق وصارم للاتصالات وتقسيم العمل ونقل الأوامر والتعليمات من مستوى السلطة الأعلى إلى مستوى السلطة الأقل أو الأدنى، وبذلك يمكن اعتبار تلك التجربة القديمة التي أنجزها المصريون القدماء صورة مثالية للعمل الإداري الدقيق.

وقد ضرب أجدادنا القدماء أمثلة عديدة، وأعطوا أمثلة متنوعة للإدارة التي تشمل عدداً من عناصر الإدارة الحديثة بمعناها العلمي الدقيق مثل قدرتهم الفائقة على تنظيم الجيوش وجباية الضرائب، ونظام الري وحفر الترعة وشق القنوات وغير ذلك، وقد دلت بعض أوراق البردي على مدى اهتمام المصريين القدماء بتنظيم وإدارة الدولة.

ولم تكن فكرة الإدارة بعيدة عن البابليين الذين نجحوا كثيراً في وضع نظم وتشريعات لعقود الملكية والقروض والبيع والشراء، وقد وضع حمورابي عام ٢٠٠٠ قبل الميلاد أول فكرة عن الحد الأدنى للأجور علاوة على وضعه نظاماً مبسطاً للرقابة.

وكان للصينيين مهارات إدارية كبيرة، فقد تضمنت تعاليم "كونفوشيوس" مقترحات عملية للإدارة العامة للدولة، والتي أكدت على أهمية اختيار قيادات واعية تمتلك المهارة لشغل مواقع الدولة، بحيث تتوافر فيهم صفات النزاهة وروح الإيثار، وقد كتب "تشاد" عام ١١٠٠ قبل الميلاد أول دليل إداري لموظفي الدولة، وتضمن ذلك الدليل بعض المصطلحات الإدارية المعروفة حديثاً مثل التنظيم والتخصيص.

وفي تاريخ اليونان القديم، نجد الكثير من المؤشرات التي توضح مدى اهتمام اليونانيين القدماء بوظيفة الإدارة، على الرغم من عدم ورود الإدارة بمفهومها الحديث في شواهدهم أو آثارهم القديمة، فقد أنشأ الإغريق ما يُسمى بالكومنولث الأثيني "Athenian Commonwealth"، والذي ضم مجالس ومحاكم شعبية ومجلساً للقادة، وقد وضع سقراط مفهوماً للإدارة على أنها مهارة خاصة وتختلف عن المهارة الفنية التخصصية للفرد، وهو مفهوم يقترب كثيراً من مفهوم الإدارة الحديثة، واهتم "أفلاطون" في كتابه "اليوتوبيا" ببعض المفاهيم الإدارية كالتسلسل الإداري الهرمي وتفويض السلطة وغير ذلك من المفاهيم التي تتصل بالإدارة.

وقد نظر فلاسفة الإغريق في تلك الفترة - عند تفسيرهم لسلوك القادة - إلى خصال القادة على أنها هبة من الله، وأن القادة يولدون ولا يصنعون أي أن صفاتهم تورث لهم عن طريق آبائهم وأجدادهم أو عن طريق عوامل طارئة أو طفرات وراثية، وأنها بذلك لا يتم إكتسابها من البيئة المحيطة بهم.

وقد تميز العصر الروماني بوجود نظام قوى للحكم يعكس المنزلة الكبيرة التي كان حكامهم يتمتعون بها، وقدرتهم الكبيرة على تنظيم شئونهم، فمن خلال وجود مدأ التسلسل الهرمي للسلطة ومبدأ تفويض السلطة تمكنت روما من التوسع وبسط نفوذها، وتحقيق نجاحات عظيمة من خلال بناء إمبراطوريتهم التي فرضت سيطرتها في كثير من النواحي من خلال وضع نظم صارمة لتحصيل الضرائب وإمداد الأقاليم بالأغذية الضرورية وإدارة المسنعمرات التابعة لها، بالإضافة إلى إعداد الحسابات المالية، مما يعكس تطوراً نسبياً في إدارة الموارد والمال.

وقد ارتبط الفكر الإداري دوماً بالأديان السماوية، حيث كان الأنبياء والمرسلين ممثلين لفكر القادة، فقد كان سيدنا "موسى" عليه السلام قائداً ومديراً بدت مهاراته بصورة كبيرة في اختياره لأعوانه وتدريبهم وتنظيم صفوفهم، وقد اعتمد النظام الكنسي في المسيحية - أيضاً - على عدد من الدرجات الكهنوتية هي الأسقفية والقسيسية والشماسية وأيضاً اعتمد "البابا" على مجلس ينبثق عنه لجان للخدمات الاجتماعية والبحوث الدينية، علاوة على وجود دستور كنسي يُنظم سلوك الأفراد ويحدد أدوارهم ومسئولياتهم الواجب قيامهم بها.

وأوضح الدين الإسلامي أن نظام الحكم قد قدم صالح الجماعة على صالح الفرد وأكد مبدأ الشورى في قوله تعالى: {وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ} [سورة الشورى: الآية ٣٨] وفي قوله سبحانه: {وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ} [سورة آل عمران: الآية ١٥٩] ، وبالتالي أعطى الإسلام حقاً أصيلاً للأمة بأن تختار حكامها وتراقبهم وتعزلهم وتعينهم، وأيضاً نجد عمليات تنظيمية

رائعة في إرساء قواعد يُبنى عليها الإسلام مثل إقامة الصلاة وإيتاء الزكاة وصوم رمضان والحج لمن استطاع وغير ذلك من النظم والأسس والمبادئ.

وقد أرسى الإسلام العديد من المبادئ الإدارية المستقاة من القرآن الكريم ومن سنة المصطفى (ﷺ)، والتي أسهمت إسهامات عديدة في إدارة شئون الدولة الإسلامية، ومن أبرز تلك المبادئ:

أ) إرساء العديد من المبادئ التنظيمية مثل التدرج الهرمي والسلطة وكيفية الإنفاق ونظام الدواوين، فضلاً عن فكرة تفويض السلطة ولا مركزية الحكم في حكم الأمصار التابعة للدولة الإسلامية.

ب) اهتمام الدولة الإسلامية بعملية التخطيط، سواء على المدى البعيد أو القريب، وأيضاً تخطيط الموارد المالية، والذي ظهر جلياً في نظام الزكاة والصدقات وتقسيم الخراج ونحو ذلك.

ج) إرساء الإسلام لمبدأ الرقابة والإشراف والمتابعة علاوة على الثواب والعقاب.

د) اتباع مبدأ الديمقراطية في الإدارة، من خلال الأخذ بالشورى كأساس أصيل للحكم واتباع نظام البيعة عند انتخاب الخليفة.

وعلى الرغم من الجهود والأفكار السابقة التي أسهمت في بلورة مفهوماً أولياً للإدارة، إلا أن الإدارة كمصطلح حديث متعارف عليه الآن قد ظهر متأخراً كثيراً، وقد يرجع ذلك إلى أن المهن التجارية كانت قديماً من المهن غير المرغوبة في معظم المجتمعات، فقد وصف "نابليون" أعدائه الإنجليز عندما أراد تحقيرهم بأنهم أمة من أصحاب الحوانيت!، وهكذا أثرت

النظرة إلى التجارة وإلى رجال الأعمال على تسارع الجهود المبذولة لبناء نظرية للإدارة.

إلا أن الثورة الصناعية وما تبعها من حدوث تقدم مذهل فى العلوم التطبيقية وتزايد التخصصات الفنية، مع تنامي النظرة الجادة إلى دور الإنسان فى الجماعة البشرية، بالإضافة إلى الأزمات الاقتصادية الكبرى التى اجتاحت العالم، وخصوصاً عام ١٩٢٩م، وما ترتب على ذلك من تطبيق أساليب جديدة لتدعيم الاقتصاد والتغلب على الأزمة فى بعض الدول كالولايات المتحدة، كل هذا أدى إلى الاهتمام بطبيعة الدور الذى يقوم به المديرون.

إلا أن التأصيل العلمى للإدارة لم يظهر بشكل عام إلا فى بداية هذا القرن بظهور المدرسة الكلاسيكية فى الإدارة، والتى استمدت أصولها ودعائمها من خلال ثلاث تيارات رئيسية هى نظرية البيروقراطية، وحركة الإدارة العلمية ومدرسة العملية الإدارية، ولعله من المصادفة العجيبة أن تلك التيارات قد نمت فى نفس الفترة - ما بين عام ١٩٠٠م وحتى عام ١٩٥٠م - على الرغم من استقلال من قاموا بتنظير كل تيار منها عن الآخرين.

وبقدوم الحرب العالمية الثانية، ظهر الحرص الشديد على زيادة الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة، وهذا الحرص من جانب رجال التجارة والصناعة جعلهم يركزون على الدور الذى يمكن أن يلعبه المديرون فى هذا الشأن، واعتبرت الإدارة عاملاً حاسماً واستراتيجياً لتحقيق هذا الهدف.

وقد أدى التطور الصناعى الكبير الحادث فى هذا الوقت إلى كبر أحجام المشروعات وكثرة عدد الأفراد العاملين بها، وبالتالى تجميع عناصر الإنتاج فى مصانع ضخمة ومشاريع عملاقة، واقترن ذلك باتساع أسواق

الاستهلاك ومن ثم ظهرت أنواع متعددة من المشكلات الإدارية التي لم تكن معروفة من قبل؛ الأمر الذي كان له أكبر الأثر في توجيه الجهود نحو الاهتمام بالمشكلات الإدارية الملحة والمتزايدة، وبذلك دخلت الإدارة ضمن منظومة العمل كأحد أساليب تحقيق الأهداف.

ولعل إدارة الإنتاج وإدارة شئون الأفراد من أوائل الأنشطة الإدارية التي برزت في مجتمع الأعمال، ثم إدارة التكاليف للتغلب على المنافسة في الأسعار، والسعي وراء الربح، ثم ظهرت إدارة المبيعات لتحقيق أكبر قدر من تخفيض النفقات ودراسة السوق وسلوك العميل والذي أدى بدوره إلى التفكير في إنشاء إدارة للعلاقات العامة، وهكذا تطورت العملية الإدارية بخطوات متتالية، ولا زالت مستمرة ومتسارعة.

المدارس الحديثة للفكر الإداري:

يشمل الفكر الإداري الحديث، والذي بدأ يتأصل في بداية القرن العشرين، على ثلاث مدارس رئيسية، المدرسة الأولى هي المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) والمدرسة الإدارية الثانية تمثلها مدرسة العلاقات الإنسانية، أما المدرسة الثالثة فتمثلها مدرسة الإدارة الحديثة.

أولاً: المدرسة الإدارية التقليدية:

ويمثلها ثلاث تيارات إدارية رئيسية، هي البيروقراطية وحركة الإدارة العلمية، ومدخل العمل الإداري.

١- التيار البيروقراطي:

وضع الألماني "مكس فيبر" Max Weber" تصوره عن العمل الإداري من خلال بعض المبادئ التي اعتمدها كمعايير للحكم على كفاءة أي تنظيم إداري ويمكن عرض تلك المعايير والمبادئ فيما يلي:

* الهيكل الإداري الهرمي "Hierarchy"

ويُقصد به الأخذ بمبدأ تدرج السلطة، وما يتضمنه ذلك من انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، ويعنى ذلك أيضاً أن كل رئيس يكون مسئولاً أمام من يرأسه عن أنشطة وأعمال مرؤوسيه، وبالتالي تتركز الرقابة فى قمة أى تنظيم.

* الكفاءة المهنية:

لا يمكن الاعتماد - عند اختيار الأفراد للعمل فى المنظمة - على الحكم الذاتى والشخصى، بل يجب أن يتم ذلك الاختيار على أسس موضوعية خاصة بالكفاءة المهنية، ومن خلال حكم دقيق من قبل متخصصين ذوى مهارات فنية عالية.

* مناسبة الأجر مع متطلبات الوظيفة:

بمعنى أن يكون لكل وظيفة أجر ثابت يتم تحديده وفقاً لمتطلباتها، وليس وفقاً للقدرات الشخصية لمن سيشغلها.

* وجود نظام ثابت وصارم وقواعد وإجراءات تحكم وتنظم العلاقات بين العاملين فى المنظمة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات والتنسيق الفعال بين مختلف الأنشطة داخل المنظمة.

* وجود نظام جيد لحفظ المعلومات وتوثيقها مركزياً، بحيث يعكس ذلك النظام ويُعبر عن أنشطة المنظمة المختلفة.

* الاعتماد على الموضوعية من خلال وضع قواعد وإجراءات تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، بحيث لا تتدخل الاعتبارات الشخصية فى تشكيل تلك العلاقات.

وقد عكست تلك المبادئ البيروقراطية مزايا عديدة بالنسبة للتنظيم،
منها:

أ- إمكانية تحقيق مزيد من الإنتاج عند الالتزام بمبدأ تقسيم العمل والأخذ بالتخصص، وهذا يتناسب مع تعقد وسائل الإنتاج وتنوع أنشطة المنشآت وبالتالي فالفرد المتخصص في حقل معين يسهل عليه الإلمام به وإجادته على عكس الفرد غير المتخصص.

ب- تأكيد البيروقراطية على وجود علاقات صارمة للسلطة والمسئولية، والاعتماد على الإطار الرسمي من قواعد ونظم وتعليمات، يسهل كثيراً من عمليات التنسيق والاتصال مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ج- وجود هيكل إداري واضح للعلاقات بين الأفراد المنتمين للمنظمة يؤدي إلى استقرار المعاملات بينهم، مما يعكس إحساساً لديهم بالأمن والثقة في المنظمة التي أكدت وعملت على استقرار ذلك الهيكل.

د- تعمل البيروقراطية على وضع معايير عند اختيار الأفراد للعمل بالمنظمة، مما يعكس عدم اللجوء إلى الأهواء والأحكام الشخصية ويزيد من درجة الثقة في المنظمة وفي اختياراتها.

وعلى الرغم من تحقيق البيروقراطية للمزايا السابقة، إلا أن البعض قد وجه لها بعض الانتقادات، والتي من أبرزها:

• وجه البعض للبيروقراطية اتهاماً بالجمود وعدم المرونة، حيث قيل أن مبادئ البيروقراطية تم وضعها لكي تلائم مواقف ساكنة، وتفترض أن المنظمة تعمل كنظام مغلق ستاتيكي، فالالتزام بقواعد صارمة للعلاقات

والعمليات يُضفى على المنظمة سمة البطء والجمود، علاوة على أن تركيز الرقابة فى قمة الهرم الإدارى يجعل الرؤوسين على درجة من الحذر والتردد فى تحملهم للمسئولية، وبالتالي فقدانهم لعنصر المبادأة والابتكارية، وحتى مجرد إبداء الرأى.

- تنظر البيروقراطية إلى الفرد على أنه مجرد ترس فى ماكينة العمل الإنتاجى يوضع له النظام والقواعد والإجراءات، دون إشراكه فى وضعها بما يتوافق مع مصلحة العمل، وفى ذلك تجاهل واضح لشخصية الموظف الفرد من حيث آرائه ومبادئه واتجاهاته ودوافعه.
- اعتمدت البيروقراطية على السلطة الرسمية كمصدر رئيس لممارسة السيطرة والنفوذ فى المنظمة، وتجاهلت ما يمكن أن يتميز به الفرد داخل المنظمة من نفوذ وقوة تأثير نابعة من تميزه بمعارف أو مهارات أو قدرات خاصة تعينه على العمل الجاد والمنظم مما يُحقق الأهداف العامة للمنظمة بدرجة عالية من الكفاءة.
- إن المبالغة فى وضع القواعد والإجراءات الرسمية الصارمة، قد يصعب من عملية الرقابة - كأحد العناصر الهامة فى العملية الإدارية - وخاصة ما يتصل بالرقابة على تطبيق وتفسير تلك القواعد والإجراءات، بل وتطويرها والمحافظة عليها.
- إن الاتساع فى حجم المنشآت أو المنظمات والتمسك فى نفس الوقت بمبادئ البيروقراطية، يؤدى مع مرور الزمن إلى انتشار ما يسمى بالبيروقراطية المستهجنة التى تتمثل فيما يُعرف بالأمراض الإدارية والتخلف الإدارى، والتى تؤدى بدورها لإضعاف فاعلية المنظمة

وشيخوختها، ويُقلل ذلك من فرص التجديد والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة، كذلك فالتمسك الحرفى بالتخصص وتقسيم العمل قد يؤدي بالبعض إلى احتكار السلطة داخل المنظمة، ومحاولة جمع أكبر عدد من المرؤوسين للإشراف عليهم دون حاجة حقيقية إلى مجهوداتهم.

- مع قدم نشاط المنظمة، يتم التركيز على الوسائل والتمسك بها مع إهمال الغايات، فمع مرور الوقت قد يُصبح المحافظة على الإجراءات والتعليمات والقواعد غاية في حد ذاته، وبالتالي تُصبح الوسائل هي الغايات النهائية لعمل الأفراد داخل المنظمة.

٢ - حركة الإدارة العلمية:

منذ نهايات القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، شهد العالم ثورة صناعية هائلة، حيث نمت في تلك الفترة منشآت صناعية ضخمة، وأصبحت الأساليب المتبعة قبلها في تسيير الأعمال غير مناسبة أو ليس لديها القدرة على مواكبة التطور السريع في وسائل وحجم الإنتاج، فظهرت الإدارة العلمية، التي نادى بضرورة تحول الإدارة إلى علم له أصوله وقواعده ومنهجيته الواضحة التي تصلح للتطبيق في مواقف الإدارة المختلفة.

وقد افترضت الإدارة العلمية أن كل ما يتعلق بالعملية الإدارية يمكن دراسته علمياً وترجمته إلى أساليب محددة يلتزم بها الرئيس والمرؤوس في أى منظمة، بحيث يُصبح اتخاذ القرارات واستعمال السلطة وغير ذلك من عناصر العملية الإدارية، خاضعاً للدراسة العلمية المقننة.

وبذلك تعتبر حركة الإدارة العلمية ثورة حقيقية على أساليب العمل والإنتاج التي كانت سائدة خلال الفترات التي سبقت ظهورها، وقد اهتمت تلك الحركة بالعاملين من حيث اعتبارهم وحدات إنتاجية يمكن التحكم فيها، ومن ثم اعتقد مؤيدوا الإدارة العلمية أن الأسباب الاقتصادية لعدم وجود اتفاق كامل بين الإدارة والعمال يمكن التغلب عليها عن طريق تطبيق مبادئ هندسية وعضوية معينة على وظائف العمال، وقد تبنت الإدارة العلمية أيضاً الافتراض الاقتصادي التقليدي الذي يرى أن الإنسان مدفوع برغبته في تحسين أحواله الاقتصادية، وذلك الافتراض يرى بذلك أن الإنسان على وعي كامل عند اختياره لوسائل إشباع حاجاته الاقتصادية، وبالتالي لابد من تدريب العمال والمديرين جيداً على أساليب جديدة لأداء العمل تزيد من فرص تحسين أحوالهم الاقتصادية.

وقد أسهم في ظهور ونمو وتشكيل حركة الإدارة العلمية، بعض رجال الفكر الإداري الذين نهجوا المنهج العلمي في الإدارة وساعدوا على تطويرها كأحد العلوم الإنسانية الهامة، ومن هؤلاء:

* فريدريك و. تايلور "Frederick W. Taylor"

يُعتبر الأمريكي "تايلور" مؤسساً للإدارة العلمية، ولذلك يطلق عليه "أبو الإدارة العلمية"، وقد ولد "تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٨٥٦م، وعمل بصناعة المسابك، ثم في إحدى شركات الصلب كعامل عادي وفي غضون سنوات قليلة ترقى إلى رئيس للعمال، ثم مساعداً للمهندس فمهندساً بعد دراسته بالمراسلة في تخصص الهندسة الميكانيكية.

وقد بدأ الفكر الإداري لتايلور عندما حاول تحديد كم العمل الذى يمكن لكل عامل أن ينجزه فى المصنع خلال فترة معينة، وربط بين دراسة الزمن وحركة العمل، واستمر فى القيام بأبحاثه التى أوصلته إلى عملية تحديد لما يجب أن يقوم به العامل، وبالتالي إمكانية تكليف العامل أو الموظف بالعمل المناسب لجهده البشرى للقيام به خلال فترة زمنية مناسبة.

وقد نشر "تايلور" بحثه عن نظام الأجر بالقطعة عام ١٨٨٥م، واهتم فيه بوضع نظام للحوافز، وفى عام ١٩٠٣م نشر بحثه الثانى تحت عنوان "إدارة المصنع" ودعى فيه إلى ضرورة الفصل بين التخطيط للعمل وتنفيذه، وأيضاً نادى بمفهوم إدارى جديد يتمثل فى الإشراف الوظيفى، وأخيراً تبلورت أفكار "تايلور" فى أربعة مبادئ رئيسية للإدارة العلمية، وهى:

(أ) ضرورة التوصل إلى قاعدة علمية تتعامل مع كل عنصر من عناصر العمل بدلاً من الأحكام البدائية أو المسبقة أو المرتجلة.

(ب) اختيار العامل على أسس ومعايير علمية، ثم تدريبه وتعليمه وتنمية قدراته على نفس تلك الأسس العلمية.

(ج) إيجاد نوع من التعاون بين الإدارة والعمال لضمان إنجاز العمل وفقاً للأسس العلمية.

(د) ضرورة تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية التخطيط والإشراف والمتابعة، بدلاً من إلقاء المسؤولية كاملة على كاهل العمال، كما كان قبل ظهور الإدارة العلمية.

وقد بحث "تايلور" عن وسائل وأساليب لتقريب مصالح كل من الإدارة والعمال، وتوصل إلى أن أساس تحقيق الانسجام بينهما هو اكتشاف الطريقة الملائمة لتأدية العمل بالسرعة الكافية والكفاءة المطلوبة بإتباع نظام للتعزيز والإثابة بالأجور التشجيعية، وأيضاً يتحقق الانسجام الكامل بين الإدارة والعمال إذا علم كل منهما دوره المنوط القيام به، ونتائج تحقيق كل منهما لما هو مطلوب منه، لأن مصالح كل منهما ستتحقق، وبالتالي يحل التعاون بين الإدارة والعمال محل الصراع.

وقد حاول "تايلور" تطوير نظريته، حيث لفت النظر إلى أن فلسفة الإدارة يجب أن تجعلها مسئولة بصورة أعمق من التخطيط والإشراف، مع تحويل العمل وطريقة تشغيل الآلات إلى قواعد ومعادلات وقوانين، وبالتالي تساعد العمال على حسن الأداء بأقل التكاليف وبأقصى عائد ممكن لصاحب العمل.

ومما سبق يمكن تحديد الأفكار الرئيسية في الإدارة العلمية من وجهة نظر "تايلور" فيما يلي:

أ) الاستعانة بالأسلوب العلمي بدلاً من المعرفة التقليدية المتوارثة في تحليل العمل وتقسيمه وتحديد خطواته ومراحله وأفضل طرق الأداء وأيضاً التدريب ورفع كفاءة العامل.

ب) فصل عمليات التخطيط وإعطاء مسئوليتها كاملة للإدارة، في حين يُعطى التنفيذ للعمال مع وجود إشراف ومتابعة من جانب الإدارة.

ج) استخدام الطريقة العلمية في اختيار العمال أو في تدريبهم بدلاً من ترك العامل يكتسب خبراته فقط من الممارسة أو من الاحتكاك بزملائه وتقليد أداائهم.

د) محاولة وضع وحدات معيارية لأداء العامل وربطها بالوقت المناسب لأدائها، ومن ثم تحديد أجر للعامل وإعطائه حوافز لمن يتعدى الأداء المعياري.

هـ) ضرورة وجود نوع من التعاون بين الإدارة والعمال في معالجة مشكلاتهم أو المشكلات المتصلة بالعمل، وفقاً لقواعد وإجراءات محددة.

وقد أثرت أفكار "تايلور" بقوة على الفكر الإداري من خلال بعض التوجيهات والتي من أبرزها:

- تحديد مسؤولية المدير ودوره الذي يتركز في استثمار الوقت والجهد لرفع مستوى الإنتاجية، من خلال اختيار العامل المناسب للعمل المحدد، مع تحديد الواجبات التي يجب أن يؤديها العامل، علاوة على حث العمال على حسن الأداء.

- تحديد المهام الواجب أن يؤديها العامل، وذلك من خلال وضع الإدارة لتعليمات واضحة بهذا الشأن، بالإضافة إلى تحديد أدوات الصناعة من عدد وأدوات وآلات لأداء العمل؛ علاوة على تحديد الوقت الملائم والمحدد لإنجاز العمل المطلوب.

- التشديد على أهمية الحافز المادي والذي يجب أن تستخدمه الإدارة كأداة فعالة لدفع العامل نحو رفع مستوى الإنتاج.

- تحديد الرجل المناسب لأداء عمل معين من خلال إبراز عنصر اللياقة البدنية المناسبة لطبيعة العمل مع الاستعداد والرغبة في الأداء من جانب العامل وبالأسلوب الذي نحدده له الإدارة.

أوجه النقد التي وُجّهت لأفكار "تايلور":

أ (اعتمد "تايلور" على تحليل العمل لتحديد الطريقة المثلى لأدائه، فقام بتحليل العمل لحركات أولية بسيطة، وبالتالي لم يُفرّق بين الإنسان وأى ترس في الآلة، مما سهل فكرة الاستغناء عن بعض العمالة وأثار سخط العمال عليه.

ب (وضع "تايلور" بعض المواصفات للعامل الصالح لأداء عمل معين، وأهم تلك المواصفات لياقته البدنية العالية، أى تمتعه بقدرات جسمانية، غير عادية لا تناسب فى معظم الأحوال العامل العادى.

ج (استخدم "تايلور" جهازاً لرصد حركات العمال وذلك لاستعماله لطريقة دراسة الوقت والحركة فى دراسته، مما أثار استياء العمال لشعورهم أنهم يمارسون العمل تحت الرقابة المباشرة.

د (اعتمد "تايلور" الحافز المادى كدافع وحيد يدفع الإنسان إلى العمل وبالتالي اعتبر العامل أسيراً لمن يدفع له دون أى اعتراض من جانبه على ما يتصل بظروف العمل أو نحوه، وبالتالي يلغى العامل عقله، وقد يتوقف عن العمل أو يقل إنتاجه بصورة ملحوظة عند عدم منحه للحافز المادى.

هـ (عمم "تايلور" ما توصل إليه من نتائج حين طبق دراسته على مصنع صغير ومحدود، وذلك من الأخطاء العلمية نظراً لاختلاف ظروف مصنعة عن غيره من مواقع العمل والإنتاج.

و (تجاهل "تايلور" التعامل مع العامل كإنسان، إلى حد ما، فقد تعامل معه كجزء من الماكينة، وليس كإنسان يفكر له ميول واتجاهات ورغبات

وطموحات، وبذلك فقد تجاهل مبدأ الفروق الفردية بين الأفراد ومدى تأثيرها على أداء الفرد.

* فرانك ب. جلبرث "Frank B. Gilberth"

يُعتبر "جلبرث" أحد المهتمين بتحقيق الكفاية الإنتاجية، حيث استفاد من "تايلور" وأبحاثه، وقام بتطويرها عن طريق بحثه في أكثر الحركات التي يقوم بها العامل في مواقع الإنتاج، فقد عمل "جلبرث" كعامل في صناعة البناء بعد انتهاء دراسته الثانوية، ووجه اهتمامه إلى مجموعة الخطوات التي يقوم بها العامل في رص قوالب الطوب عند بناء جدار، ولاحظ وجود اختلافات واضحة بين العمال في تلك العملية الحرفية، ومن ثم بحث "جلبرث" عن أفضل الطرق والخطوات لإنجاز ذلك، ودرس الحركات الواجب اتباعها من قبل العامل في عمله بهدف اختصار هذه الحركات بقدر المستطاع، من خلال حذف الحركات غير الضرورية وتثبيت الحركات الجوهرية، ومن ثم التقليل من الوقت والجهد اللازم.

وقام "جلبرث" بمساعدة من زوجته باستخدام التصوير الفوتوغرافي السريع للحصول على تفاصيل الحركات التي يقوم بها عامل البناء عند رص الطوب، حيث بين "جلبرث" المكان الذي يجب أن تشغله قدمي العامل بالنسبة للحائط ووعاء المونة وكومة الطوب، وبحث عن أفضل ارتفاع لوعاء المونة وكومة الطوب، وقد صمم "جلبرث" منصة خاصة يوضع عليها طاولة تستوعب الطوب والمونة والرجل أمام الحائط، وقد وفر ذلك التصميم الكثير على العامل من جهده في الانحناء والاعتدال كثيراً، ومن ثم وفر ذلك التصميم الطاقة المبذولة في أداء العمل، حيث تم اختصار الحركات الواجب

اتباعها لأداء عملية رص الطوبة الواحدة من ١٨ حركة إلى ٥ حركات فقط، حيث استطاع العامل رص حوالى ٣٥٠ طوبة بدلاً من حوالى ١٢٠ طوبة خلال ساعة واحدة.

ومن ثم فقد توصل "جلبرت" إلى سبعة عشر عنصر رئيسى فى الحركات المطلوبة لأداء العمل، سماها (ثيربليجز Therblighs) وهذا الاسم عبارة عن اسمه مكنوب فى وضع معكوس، وتلك العناصر هى:

- ١- البحث والاستقصاء.
- ٢- الاكتشاف.
- ٣- الاختبار.
- ٤- السيطرة والفهم والإدراك.
- ٥- الاستخدام أو التنفيذ.
- ٦- التجميع والحشد.
- ٧- الترتيب والتنظيم.
- ٨- الفك والتجزئة.
- ٩- الفحص أو التفتيش.
- ١٠- نقل الحمولة (تحريك اليد).
- ١١- التمهيد للتنظيم.
- ١٢- تفريغ الحمولة.
- ١٣- نقل الفوارغ.
- ١٤- الانتظار الإجبارى.
- ١٥- الانتظار الاختيارى.
- ١٦- الراحة لاسترجاع الجهد.
- ١٧- التخطيط.

* هارينجتون إيمرسون "Emerson":

اهتم "إيمرسون" بإدارة العمل ككل، ولم يركز فقط على إدارة المصنع أو على معايرة وتقنين العمل أو الاهتمام بالحوافز المالية، وقد قام بوضع اثنتي عشر مبدأ للفعالية، وهى:

أ- التحديد الواضح للأهداف:

فإذا رغبت الإدارة فى تحقيق أكبر عائد وأفضل نتائج فى أقل زمن ممكن وأقل كلفة ممكنة، فعليها صياغة الأهداف بصورة واضحة وغير قابلة للتأويل ومن الضروري أن يعى كل من يعمل بالمنشأة بتلك الأهداف، بالإضافة إلى ضرورة تحليل الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية يقوم بإنجازها الوحدات الإدارية بالمنشأة.

ب- النظام:

من الضروري أن يلتزم جميع من يعمل بالمنشأة بالنظم والقواعد المنظمة داخل المنشأة.

ج- الحكم الموضوعى على الأمور:

فالمدير الذى يحكم على الأمور التى تتم داخل منشأته بصورة موضوعية صائبة بعيدة عن التحيز الذاتى، سيتمكن حتماً من تقدير المشكلات والتنبؤ بحدوث بعضها والالتزام الجاد بتحقيق أهداف المنشأة.

د- العدالة فى التعامل مع الجميع:

فالمدير الذى يساوى بين المرؤوسين ولا يفرق بينهم، يتجنب ما قد يحدث من إثارة للحقد والضغينة بينهم.

هـ- الأخذ بالمشورة:

المدير الناجح من وجهة نظر "هارينجتون" هو الذى يستعين بآراء الآخرين والذى يعتمد على المعلومات الدقيقة ويستفيد منها.

و- القدرة على الإنجاز بسرعة وفاعلية:

وهو ما نعرفه اليوم بعملية ضبط عملية الإنتاج والتخطيط الجيد له.

ز- وضع معايير للعمليات والمهام:

حيث ينبغي تحديد ما يجب أن يلتزم به الفرد فى عمله، مما يضمن زيادة الفعالية داخل المنشأة، وتسهيل عملية الرقابة داخلها.

ح- تسجيل المعايير فى صورة تعليمات محددة ومكتوبة:

فكتابة المعايير فى سجل يشملها، والعمل على تحديثها باستمرار وعرضها بصورة واضحة للعاملين، يسهم حتماً فى تحقيق أهداف المنشأة.

ط- إثابة الفعالية داخل المنشأة:

يرى "إيمرسون" أن ما يُظهره العامل من فعالية فى العمل، لابد وأن يُقابل بنوع من المكافأة من جانب الإدارة، مما يعكس نوع من الرضا لدى العامل.

ى- تهيئة المناخ المناسب للعمل:

إن توفير مناخ مناسب للعمل يوفر مزيداً من الوقت والجهد والمال للمنشأة ويرفع من مستوى حفز العمال على العمل.

ك- الالتزام ببرنامج محدد لكل عمل:

يرى "إيمرسون" ضرورة أن تلتزم الإدارة بوضع برنامج لتنفيذ الأعمال داخل المنشأة، ويسهم في تحقيق ذلك، أن تضع الإدارة الرجل المناسب في موقع يناسب قدراته وإمكاناته.

ل- توفير سجلات دائمة للأداء:

إن توفير سجلات لجميع المهام والأعمال التي تتم داخل المنشأة تفيد كثيراً في صنع القرارات داخلها على أن تتميز تلك السجلات بالدقة والحدثة والاستقرار.

٣- مدخل العمل الإداري:

يُعتبر الفرنسي "هنري فايول" "H.Fayol" المؤسس الحقيقي للإدارة بمفهومها الحديث، وقد شغل "فايول" المدير العام لشركة المناجم الفرنسية، وفي عام ١٩٦١م كتب "فايول" دراسة عن الإدارة الصناعية، وضح فيها أفكاره عن الإدارة، مع تحديد وظائف المدير، والتي كانت الأساس لوظائف وعناصر العملية الإدارية.

وقد أوضح "فايول" أن أي منشأة تقريباً يجب أن تستوعب ستة من العمليات الإدارية، وهي العمليات الفنية من تصنيع وإنتاج، والعمليات المالية من توفير للاعتمادات المالية مع الرقابة المالية، والعمليات التجارية من بيع وشراء ونحوه، والعمليات المحاسبية من عمليات الجرد وإعداد للميزانية وغير ذلك، والعمليات التأمينية التي تشمل حماية الأفراد العاملين بالمنشأة علاوة على حماية الممتلكات والأصول، وأخيراً العمليات الإدارية من تخطيط

وتنظيم وقيادة إدارية وتنسيق علاوة على الرقابة، وقد وجه "فايول" اهتمامه الأكبر نحو العمليات الإدارية.

وقد وضع "فايول" أربعة عشر مبدأ للإدارة، وهي:

* التخصص وتقسيم العمل:

يرى "فايول" أن مبدأ تقسيم العمل، يجب ألا يقتصر على المهام الفنية فقط بل يمكن تطبيقه أيضاً على المهام الإدارية لزيادة كفاءة وفاعلية المنشأة.

* مبدأ الالتزام بدستور العمل:

ويتضح ذلك المبدأ في بذل مزيد من الجهد مع الطاعة واحترام العمل من خلال اتفاقيات موقعة بين العامل والمنشأة، مع ضرورة وجود صلاحيات للمدير على فرض الجزاءات في حالة عدم التزام الفرد العامل بالمنشأة بالنظام المتبع بها.

* مبدأ الحرص على المصلحة العامة:

من الواجب أن يسعى جميع من يعمل بالمنشأة نحو تحقيق أهدافها، ولو على حساب المصالح الشخصية للبعض، وعلى المديرين إعطاء المثل والقوة في ذلك الشأن.

* مبدأ تلازم السلطة والمسئولية:

يرى "فايول" أن السلطة "Authority" هي القوة المضافة على المدير، والتي تجعله يطاع ومن ثم يتم قبول أوامره، في حين يرى المسئولية "Responsibility" على أنها النتائج الناشئة عن استعمال المدير للسلطة، ومن ثم فلا بد من تلازم السلطة والمسئولية في العمل الإداري، وقد يبتعد

المدير عن المسؤولية وينأى عنها مع امتلاكه لسلطة كافية، ولذلك فلا بد من تمتع المدير - من وجهة نظر "قايل" - بالوعى والصفات الأخلاقية والقدرة على القيادة لكي يوازي دائماً بين سلطاته ومسئوليته.

* مبدأ روح الجماعة:

أظهر "قايل" اهتماماً بضرورة انتشار روح العمل الجماعي بين جميع الأفراد داخل أى منشأة، لما لها من تأثير على تحقيق أهداف المنشأة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وجود نظام قوى للاتصال بينهم.

* مبدأ وحدة القيادة (وحدة الأمر):

ويقصد به أنه يجب أن يتلقى كل فرد أوامره من رئيس واحد فقط فى المنشأة تجنباً للتشتيت والازدواجية.

* مبدأ وحدة الإدارة (التوجيه):

بمعنى ضرورة أن يكون هناك خطة وحيدة لكل العمليات ذات الهدف الواحد أى التنسيق الضرورى بين جميع الموارد والقوى نحو تحقيق الهدف العام للمنشأة، وبالتالي تتعلق وحدة الإدارة بالمنظمة كلها، بينما تتعلق وحدة القيادة بالعاملين فقط.

* مبدأ المبادرة والمبادأة:

ويقصد به قدرة الفرد على التخيل وإنجاز الأمور، فذلك من شأنه زيادة حيوية العاملين وحماسهم للإبداع وإعطاء الخبرة، على ألا يتعدى ذلك احترام السلطة أو المسؤولية.

* مبدأ الإنشابة:

يرى "قايل" ضرورة إعطاء الفرد أجراً مناسباً نظير قيامه بالجهد والعمل الجاد داخل المنشأة، على ألا يتم المبالغة فى ذلك.

* مبدأ الأخذ بالمركزية واللامركزية:

ينادى "فايول" بالتعامل مع مركزية العمل الإدارى بما يناسب مصلحة المنشأة وأهدافها، وهذا يتوقف على عدة عوامل منها حجم الجهاز الإدارى، ومدى ثقة الرئيس بمرؤوسيه، ورغبة المسؤولين فى الأخذ بالمركزية أو اللامركزية ونحو ذلك.

* مبدأ التدرج الهرمى:

ويُقصد به ترتيب الدرجات داخل التنظيم من أعلى إلى أسفل، ويرى ضرورة أن تكون الاتصالات خلال تلك التسلسل الهرمى الرأسى، ولكن لتبسيط عملية الاتصالات، أشار "فايول" إلى أهمية الاتصال الأفقى بين العاملين فى نفس المستوى الإدارى، على أن يحصل هؤلاء على إذن من رؤسائهم.

* مبدأ التنظيم:

ويُقصد به أن يُحدد لكل شيء داخل المنشأة مكانه، سواء من الموارد المادية أو الموارد البشرية، بمعنى أن يكون هناك تنظيماً مادياً لكل شخص ولكل آلة، وتنظيماً معنوياً أيضاً.

* مبدأ العدالة:

يرى "فايول" أن وفاء العاملين وإخلاصهم فى العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى العدالة والإنصاف من جانب المديرين، وبالتالي يجب على المدير الفعال كفاءة هذه العدالة بين جميع العاملين معه.

* مبدأ استقرار العاملين:

أكد "فايول" على ضرورة أن تكون الإدارة في المنشأة مستقرة، وأن يظل العامل في وظيفته لمدة طويلة دون تغيير لموقعه، فذلك من شأنه أن يؤدي إلى ضعف المنشأة أو فشلها إدارياً.

عناصر الإدارة عند "فايول"

أشار "فايول" إلى خمسة وظائف أو عناصر إدارية رئيسية، هي:

أ) التخطيط:

يعتمد التخطيط على التنبؤ وعلى وضع برامج للعمليات، ويجب أن يتم الفصل بين التنبؤات طويلة الأجل والأخرى قصيرة الأجل، اعتماداً على المعلومات المتوافرة.

ب) التنظيم:

يستلزم التنظيم وضع أو ترتيب الأنشطة المادية والموارد البشرية بطرق سليمة بغرض إنجاز مهام معينة للمنشأة، ويتطلب ذلك وجود نوع من التنسيق الجيد بين تلك الموارد التي تملكها المنشأة، حيث يتم التأكد من وضع الخطة بدقة ومتابعة تنفيذها بعد ذلك، والتحقق من تماسك المنشأة واتساق أهدافها مع بعضها البعض، والتنسيق السليم بين مختلف الجهود المبذولة داخل المنشأة، والاعتماد على المعلومات الصحيحة في صنع القرار المناسب، مع حسن اختيار العاملين وتحديد واجباتهم بوضوح، وتشجيعهم الدائم على تحمل المسؤولية وعلى إظهار روح المبادرة لديهم وتنظيم عملية المكافأة بين العاملين بعدالة وإنصاف مع استخدام الجزاءات المناسبة لتصحيح الانحرافات أولاً بأول، والالتزام بنظام رقابي على كل ما يتصل بعمل المنشأة.

جـ) القيادة وتوجيه الأوامر:

يرى "فايول" ضرورة حيوية المنشأة، من خلال تمثيل القائد الإداري للقدوة الحسنة ودون الدخول في تفاصيل العمل، فعليه المتابعة لكل الأنشطة والأعمال في المنشأة، وتجديد العمل بضم الأكفاء بدلاً من غير الأكفاء.

د) التنسيق:

لتحقيق أهداف أى منشأة، لابد من وجود انسجام كامل بين المدير ومن يعمل معه، وذلك من خلال مباشرة اللقاءات المستمرة بين المديرين ومرؤوسيهـم.

هـ) الرقابة:

يُقصد بالرقابة، التأكد من أن جميع الأمور تسير وفقاً للخطط الموضوعـة سلفاً، وفي اتجاه تحقيق أهداف المنشأة، على أن تشمل الرقابة جميع الأنشطة داخل المنشأة.

وقد وُجهت بعض الانتقادات إلى المدرسة الكلاسيكية بتياراتها الفكرية المختلفة، ومن أهم تلك الانتقادات ما يلي:

- لم تعط الإدارة العلمية الأهمية اللازمة للعنصر الإنساني في العمل، فالمال هو الدافع والحافز الوحيد للعمل والإنتاج وبذل مزيد من الجهد، وبالتالي سيتحول العامل إلى مجرد آلة لجلب المال، ونسي مؤيدوا تلك المدرسة أن هناك من لا يرغب من العمال للعمل بتلك الطريقة حتى وإن لم يحصل على نفس الفرصة مع زملائه، بل يرضى بحجم من الأعمال التي تهين له قدرأ مرضياً من الدخل!

- إن مبدأ "وحدة الأمر" أو "وحدة القيادة" يبدو متعارضاً مع مبدأى "تقسيم العمل" و "التخصص"، فالالتزام بوحدة الأمر بصورة حرفية، يجعل من الصعب جداً تحقيق مبدأ التخصص، وأيضاً، بالرغم من محاولة الكلاسيكيين تحويل الإدارة من الفن إلى العلم بقواعد ومفاهيم خاصة، إلا أن تلك المفاهيم والقواعد قد اتسمت بالعمومية الشديدة.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

ويُطلق عليها "المدرسة السلوكية في الإدارة"، فقد عاب البعض على المدرسة الإدارية التقليدية عدم اهتمامها بالعنصر الإنسانى من نجاح الإدارة وركزت اهتمامها الكبير على الكفاية الإنتاجية داخل المؤسسات الصناعية وعلى أهمية زيادة إنتاج العمال.

وقد استخدمت المدرسة السلوكية مفاهيم علم الاجتماع والنفس وغيرها فى زيادة المعرفة بالسلوك الإنسانى فى بيئة العمل وتعميقها، وهو الأمر الذى تجاهله رواد المدرسة الكلاسيكية فى الإدارة، حيث ركزت المدرسة السلوكية - من خلال كتابها - على الدوافع والحوافز والعمل ضمن الجماعات الإنسانية، والتنبيه على الدور الهام الذى يؤديه الأفراد فى تحديد نجاح المنظمة أو فشلها وبالتالي ركزت تلك المدرسة على الإطار البيئى والاجتماعى للوظيفة وليس على بيئة العمل المادية، كما نرى فى آراء أصحاب المدرسة التقليدية فى الإدارة.

وقد ركز بعض كتاب المدرسة السلوكية على سلوك الأفراد وعلى طبيعة العلاقات بينهم، واستعان هؤلاء بعلم النفس الفردى وعلم النفس

الاجتماعى حيث اهتم هؤلاء الكتاب بالفرد ودوافعه، وأشاروا إلى أن السلوك النفسى للأفراد هو لب وجوهر الإدارة، فقد حاول هؤلاء المنظرون دراسة سلوك الفرد وتفهم شخصيته والجوانب الإدارية فيها، بهدف معرفة تصرفاته فى المواقف المختلفة، بل والتنبؤ بها، والدوافع التى أدت لحدوث تلك التصرفات، وبالتالي يسهل الاهتداء إلى أساليب مناسبة لزيادة التجانس والانسجام بين هؤلاء الأفراد، وهذا بدوره يؤدى إلى تحقيق أهدافهم، وبالتالي أهداف المنشأة.

ومن أجل ذلك ينبغى العمل على أن يتفاهم هؤلاء الأفراد، بحيث يحدث ويتحقق التفاعل الاجتماعى فى العمل، ويزيد الإنتاج، عند توافر مناخ للعمل تتوافر فيه الثقة بتكافؤ الفرص المتاحة أمام جميع أفراد المجتمع، كل وفقاً لميوله ورغباته وقدراته وإمكانياته.

وقد رأى البعض الآخر من منظرى المدرسة السلوكية أن الإدارة ما هى إلا نظام اجتماعى يتضمن العديد من العلاقات التى تسهم إيجابياً فى مراحل التقدم البشرى الثقافى والحضارى، ويرى هؤلاء أن التنظيمات الرسمية ترتبط بصورة رئيسية بمفهوم اجتماعى أكثر من ارتباطها بمفهوم السلطة، أى أن التوجه الاجتماعى هو الأكثر تأثيراً فى العملية الإدارية، وبالتالي ينادى هؤلاء الكتاب بأهمية تنظيم العلاقات بين مختلف المجموعات البشرية فى نطاق التنظيم الرسمى، وتوحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجماعة والارتقاء بتلك الجماعة على المستوى الثقافى والحضارى، ولذلك يطلق على ذلك الاتجاه "مدخل النظام الاجتماعى" فى الإدارة.

وقد أسهمت مدرسة العلاقات الإنسانية في وضع وصياغة بعض المفاهيم النظرية والتفسيرات العملية للسلوك الإنساني داخل المنظمات، مع وضع تلك المفاهيم في مواقف واختبارات تطبيقية وتجريبية، ومن ثم أضافت تلك المدرسة الكثير من الصياغات العلمية للسياسات الإدارية الواجب اتباعها في التنظيمات الإدارية الحديثة.

وقد أسهم في إثراء الكتابات في ذلك الاتجاه الإداري عديد من العلماء ومن أبرزهم:

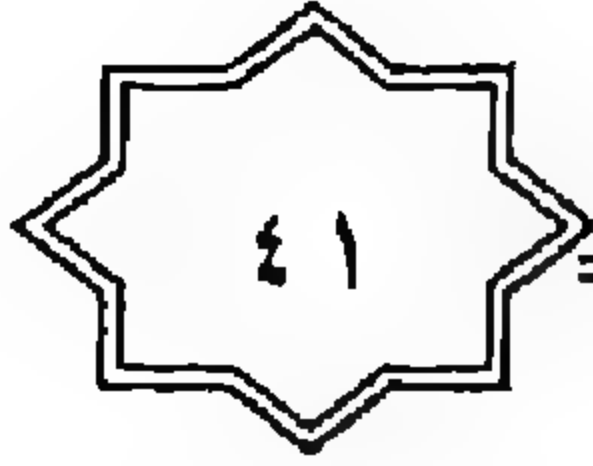
* تشستر آي. برنارد "Chester I. Bernard"

وهو من رواد تلك المدرسة، فقد وضع ما يسمى بنظرية التعاون، وتلك النظرية قائمة على أساس أن أي فرد مهما اختلفت صفاته يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال النجاحات في عمله ومن خلال تفاهمه وتعاونه مع الآخرين، وهو يسعى دائماً إلى إيجاد نوع من التواصل بينه وبين الأفراد الآخرين لتحقيق هدف مشترك يتمثل في إشباع احتياجاتهم، سواء الجسمية منها أو الاجتماعية.

ومن أهم المفاهيم في نظرية "برنارد":

أ- التأكيد على أهمية الفرد ودفعه إلى التعاون مع الآخرين.

ب- أي تنظيم يُمثل نسق من التفاعلات المتبادلة والمتداخلة يتوقف استمرارها وثباتها على الاتزان بين قدرة الفرد على الإسهام في التنظيم وما ينتج عن ذلك من شعوره بالرضا والإشباع.



ج- على المدير أن يقوم بإدارة الحافز، بمعنى أن يستفيد بالحافز المادى (مال) والحافز المعنوى (الوضع والمكانة وتحقيق الذات) لدفع الفرد على السلوك الجيد والتعاون مع الآخرين.

د- من الضروري لنجاح أى تنظيم، وجود تنسيق كامل بين بعض المهام الإدارية الرئيسية، وهى توفير نظام للاتصالات، ووجود سياسات محددة تسعى لحث الأفراد المنتمين للمنظمة على بذل الجهود، مع ضرورة توضيح أهداف وغايات المنظمة، وصياغتها جيداً.

هـ- تتوقف قوة السلطة داخل التنظيم على مدى تقبل أفراد التنظيم لها، وعلى مدى ارتباطها بتحقيق أهداف الجماعة داخل التنظيم.

* ألتون. مايو "Mayo"

أجرى "مايو" دراسته الشهيرة فى مصنع هاوثرن بولاية إلينوى الأمريكية عام ١٩٢٧م، والتي وجهت الأنظار إلى أهمية حاجات الإنسان فى توجيه سلوكه، وقام بتفسير سلوك العاملين من خلال تقديم مفهوم جديد هو مفهوم "الإنسان الاجتماعى"، ويفترض ذلك المفهوم ما يلى:

١- إن تحفيز الإنسان على العمل ينبع بصفة رئيسية من حاجاته الاجتماعية، ومن خلال علاقة الفرد بالآخرين، يستطيع الفرد الشعور بذاته.

٢- يستجيب الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من استجابته للحافز المادى.

٣- يستجيب الفرد للإدارة بقدر ما نشبع تلك الإدارة لديه من حاجات اجتماعية، وحاجة إلى التقدير.

٤- التركيز على المهام والأعمال دون العامل، جردت العمل من معناه وقيّمته في عيون العمال، ومن ثم اتجه ذلك العامل إلى العلاقات الاجتماعية مع زملائه.

٥- إن التنظيمات غير الرسمية في أي منظمة أو منشأة تلعب دوراً خطيراً في التأثير على عملية الإنتاج.

وفي ضوء ذلك، فلا بد من أن يركز المدير على تحفيز الأفراد وتوجيههم وعلى إشباع حاجاتهم، والعناية بمشاعرهم ويحاول أن يُصغي إليهم ويستمع إلى مشاكلهم، والسعى إلى إيجاد حلول لها.

وقد وجه بعض المفكرين انتقاداتهم لأصحاب المدرسة السلوكية في الإدارة لكونها غالت كثيراً في التركيز على الفرد، وفي تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية والتركيز على المناخ الاجتماعي للعمل، لأن ذلك - من وجهة نظرهم - قد يؤدي في النهاية إلى حدوث نوع من التراخي أو التسبب، والذي يؤدي إلى ضعف الإنتاج في نهاية الأمر.

ثالثاً: مدرسة الإدارة الحديثة:

وتشمل العديد من التيارات الفكرية، ومن أبرز تلك التيارات "نظرية اتخاذ القرارات"، والتي يرى أصحابها أن الإدارة ما هي إلا نوعاً من السلوك المنتشر في جميع التنظيمات والجماعات البشرية، والذي يتطلب نوع من السيطرة للنشاط المصاحب له، وبالتالي تتلخص وظيفة الإدارة من وجهة نظرهم - في تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات، بصورة تجعل التنظيم على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف ذلك التنظيم.

ونظراً لارتباط القرار السليم بعمليات حسابية دقيقة تقوم بها المنظمة فقد ظهر تيار إداري جديد يرى أن الإدارة عبارة عن نماذج "Models" وعمليات رياضية، حيث أن عملية حشد جميع موارد المنظمة يمكن تحقيقه من خلال استخدام النماذج الرياضية.. وقد يكون النموذج الرياضي في صورة معادلة واحدة أو عدد من المعادلات المرتبطة ببعضها، وهذا يعتمد على مدى تعقد الموقف الإداري المفحوص.

فعلى سبيل المثال قد يضع أحد المديرين المعادلة التالية، والتي تمثل ناتج أكبر ربح يمكن أن تحققه المنشأة:

$$X = 16y - y^2$$

حيث تمثل (X) أكبر ربح يمكن تحقيقه، "y" تمثل عدد خطوط الإنتاج الحالية، وبذلك فمن خلال زيادة قيمة "y" أى عدد خطوط الإنتاج الموجودة فعلياً، يمكن الحصول على أكبر قيمة أو كمية للربح الذى يتمكن تحقيقها.

وينظر فريق آخر إلى الإدارة على أنها نسق أو نظام "System" له مدخلات ومخرجات وعمليات وسيطة، فمثلاً إذا استهدفت المنشأة تحقيق أكبر ربح من خلال الحصول على أكبر إنتاج، فعلى الإدارة النظر إلى المواد الخام والدقة فى اختيارها وتخزينها على أنها المدخلات فى النظام، والنظر إلى عملية تصنيع المواد الخام وتكاليف إعداد الآلات للتشغيل على أنها العمليات الوسيطة، فى حين ينظر إلى المنتج النهائى وتحقيق الأرباح على أنها المخرجات التى تحقق أهداف المنشأة.

ويرى آخرون أنه ليس ثمة طريق أو مسار إدارى واحد، فالظروف البيئية المحيطة بالمنشأة هي التي يجب أن تفرض المسار والاتجاه الإدارى الذى يجب أن تأخذ به المنشأة، وأيضاً البيئة التى تمثل العلاقات داخل المنشأة لها تأثير كبير على اختيار ذلك الاتجاه الإدارى، وبالتالي يهتم أصحاب ذلك التيار بالبحوث التى تصل بهم إلى معلومات دقيقة عن طبيعة العلاقات داخل المنشأة وتأثيرها على العملية الإدارية داخلها.

ومما سبق يتضح الخصائص الرئيسية فى المدرسة الإدارية

الحديثة:

- الأخذ بالأساليب الكمية والاعتماد على بعض النماذج والمعادلات الرياضية، بهدف الوصول إلى حلول للمشكلات التى تواجه الإدارة.
- اعتبار عملية صنع القرار واتخاذ له العملية الإدارية، ويعتمد ذلك كثيراً على وجود نظام دقيق لحفظ المعلومات والحصول عليها و استرجاعها وقت الحاجة إليها.
- اللجوء إلى المعايير الاقتصادية فى تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلات الإدارية.
- الاعتماد على الحاسبات الآلية بصورة رئيسية للوصول إلى القرارات الصائبة داخل المنظمة.

الفصل الثاني

أسس ومبادئ الإدارة

الفصل الثاني

أسس ومبادئ الإدارة

إن مصطلح "الإدارة" نراه متداولاً في حياتنا العملية في كثير من المجالات، فقد يستخدمها البعض للإشارة إلى أعضاء منظمة أو منشأة ما، يجمعهم هدف مشترك ويمارسون أعمالاً معينة من خلال تخصصات محددة، وقد يُشار إلى المصطلح على أنه نوع من المباحث المعرفية بما يتضمنه من إطار منهجي للبحث فيه، وبما يتضمنه من خبرات عملية تستند إلى معارف تراكمية أيضاً.

وقد أصبحت الإدارة الآن، علماً له قواعده وأصوله، وله إطاره النظري التي تنطلق منه كل أساليب ومبادئ ومهارات الممارسة الإدارية، وقد تظهر بين الحين والآخر تجارب وتطبيقات لبعض الدول النامية التي تنافس الآن الدول المتقدمة والتي تستند إلى نظم إدارية وفكر إداري جديد، مما أدى إلى تنامي منطلقات جديدة يستند عليها العلماء في وضع تعريفات جديدة للإدارة.

ومن ثم فالإدارة نشاط إنساني هادف يرتبط بالعمل الجماعي، وتتبع أهميتها من حقيقة مفادها أن أداء أي جماعة من البشر لا يمثل مجموع جهود أفراد تلك الجماعة وحسب، بل إن أداء الجماعة البشرية المتعاونة داخل منظمة ما يجب أن يكون أكبر في مجموعه ومحصلة النهائية من المجموع الحسابي لجهود أفراد كل منهم بصورة مستقلة، حيث يُضاف إلى أداء وجهود كل منهم طبيعة التفاعل والتنسيق فيما بينهم، ومن ثم تمثل الإدارة الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها، وبين تحقيق الأهداف الموضوعية أو العجز عن تحقيقها.

وقد تعددت الكتابات التي تناولت الإدارة بالتعريف بصورة كبيرة، فهناك من يرى الإدارة على أنها "علم وفن" يرتبطان بالتفاعل العقلى والروحي بين قائد موجه لمجموعة من البشر وبين أفراد تلك المجموعة بهدف تحقيق أهداف معينة، وذلك التعريف يتسم بكثير من العمومية التى أهملت طبيعة وماهية العناصر الموجهة لتحقيق تلك الأهداف وأيضاً فالتفاعل الروحي أو العقلى بين القائد وجماعته يصعب تفسيره وتعريفه بدقة نظراً للتفاوت الكبير بين البشر من حيث قدراتهم العقلية واهتماماتهم الروحية.

ويرى "الاقتصاديون" الإدارة عنصراً من عناصر الإنتاج، يعنى بتنظيم وتنسيق العناصر الأخرى التى تمثل المكان أو الموقع والموارد البشرية والموارد المالية بهدف تحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة.

وقد يراها رجال السياسة والاجتماع على أنها تلك العملية الاجتماعية التى يترتب عليها المسئولية عن تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما بصورة فعالة واقتصادية بهدف تحقيق غاية أو مهمة معينة، وهى تتطوى على الحكم والتقرير فى مسألة تحديد الخطط واستخدام البيانات والمعلومات من أجل مراقبة وأداء العمل ومدى تقدمه بالنسبة لتلك الخطط، وأيضاً عملية توجيه الأفراد داخل التنظيم ودفعهم إلى العمل وتحقيق الأهداف.

وقد عرفها "تايلور" عام ١٩١١م على أنها: "المعرفة والإلمام الجيد بكل ما يقوم به الأفراد مع التأكد بأنهم يفعلون ذلك بأقل التكاليف وبأفضل الطرق"، فى حين عرفتھا "مارى باركر فيوليت" عام ١٩١٨م بأنها "فن الوصول إلى تحقيق الأشياء من خلال جهود الآخرين" وقد عرفها "فايول" أيضاً من خلال تحديده لوظيفة المدير ومهامه، حيث أشار إلى أن مدير

المنشأة هو من يتنبأ ويخطط ويُنظم ويُصدر الأوامر ويقوم بمراقبة المرووسين، وقد شاركه "هاتون" حين أشار إلى أن الإدارة مصطلح يُطلق على التوجيه والرقابة وحث القوى العاملة على العمل.

وقد أشارت موسوعة العلوم الاجتماعية إلى أن الإدارة هي "العملية التي يمكن عن طريقها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، فهي تمثل الناتج المشترك لأنواع ودرجات متنوعة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية".

ومن التعريفات المعاصرة للإدارة تعريف "تونيلى" للإدارة على أنها "تلك العملية التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد للتنسيق بين الأنشطة المتنوعة التي يقوم بها آخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن الوصول إليها بواسطة جهد فرد واحد".

وأيضاً تعريف "هيمن" الذي يرى الإدارة على أنها الوظيفة التي تتضمن أداء بعض الأعمال بواسطة آخرين، مع توجيه جهود هؤلاء الأفراد نحو غرض محدد.

أما "هولت" فيؤكد الجانب الوظيفي لمصطلح الإدارة حين يراها عبارة عن عملية تتعلق بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية معينة.

والمُدقق لتلك التعريفات المتنوعة يلاحظ تأكيداتاً على ما يلي:

- ١- اتفاق التعريفات على أن الإدارة تتعامل مع جهود الجماعة وتؤكد على أهمية التنسيق بين تلك الجهود، وليس على جهود أفرادها بصورة مستقلة عن بعضها.

٢٠٠- الإدارة هي عملية متكاملة تنطوي على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

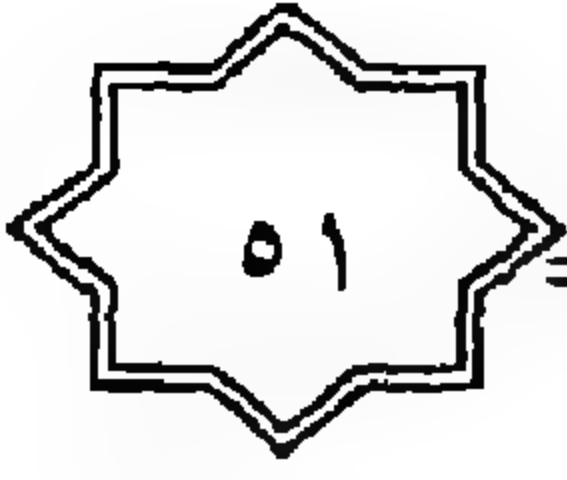
٣- الإدارة تمثل نشاطاً هادفاً وليس عملاً عشوائياً، فالوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة لا يكون بأي ثمن، بل عن طريق الحرص على تحقيق الفعالية عند تخصيص الموارد المتاحة، بمعنى استغلال تلك الموارد بأكثر من طريقة، والعمل على اختيار أفضل الطرق.

٤- يمكن تطبيق الإدارة على أي نوع من المنظمات أو البيئات التنظيمية.

٥- الإدارة عبارة عن نشاط ذهني غير ملموس، ولا تُعتبر نشاطاً تنفيذياً للأعمال والمهام، ولكنها نشاط إنساني يقوم على تنفيذ الأعمال والمهام عن طريق الآخرين.

ومن تلك المنطلقات فقد وضع كمال حمدي أبو الخير "تعريفاً شاملاً لمفهوم الإدارة حاول من خلاله وضع جميع التوجهات السابقة، فقد عرفها على أنها "ممثلة للعنصر الشخصي في حياة المنشأة والذي يحرص ويعمل على تحقيق أهدافها، وفي سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الإنساني، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة، وتطبق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتعيين وتوجيه ورقابة وتنسيق، وبذلك تكفل للمنشأة نجاحاً يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفوها والمجتمع الذي تعمل فيه.

وبذلك يكون هذا التعريف قد جمع في إيجاز العناصر الأساسية للإدارة العلمية، وأوضح بصورة ملحوظة ضرورة تطبيق العلاقات الإنسانية،



كذلك أشار إلى العلاقات العامة وضرورة تطبيقها عندما طالب بوجوب رضا المجتمع عن المشروع الذي يعمل في منطقته.

أهمية الإدارة:

إن الإدارة عملية ضرورية في أى عمل منظم، وعلى جميع المستويات الإدارية داخل أى منشأة، وتلعب الإدارة دوراً حاكماً في حياة أى مجتمع، فأى مجتمع يتكون من منظمات ومنشآت متعددة ومتنوعة، وهذا التعدد يشمل تنوعاً في الأهداف لكل منها، فمن المنظمات ما يهدف لتحقيق الربح ومنها ما لا يهدف إلى ذلك، إلا أن جميعها يهدف إلى الوصول إلى غاية نهائية تتمثل في تحقيق جودة الحياة لجميع أفراد المجتمع، وأن مقومات وجودها وضمان استمرارها يرتبط إيجابياً بقدرتها على الوفاء بمسئوليتها على الحياة من حيث الكيف وعن جعل تحقيق القيم والمعتقدات والغايات الاجتماعية الأساسية هدفاً رئيسياً لنشاطاتها العادية والمستمرة أكثر من كونها مسئولية اجتماعية تقيد من وظائفها وتخرج عن نطاق اهتماماتها الأساسية، ويمكن إرجاع ذلك إلى ما يلي:

(١) المنظمة يمكن أن تسهم بما لديها من إمكانيات مادية في علاج مشكلات البيئة، سواء في صورة مالية مباشرة أو من خلال تقديم الخبرة والمتسورة أو من خلال تسخير معاملها أو مصانعها لخدمة تلك البيئة وحل مشكلاتها.

(٢) إن منشآت الأعمال لديها من الخبرات والكفاءات الإدارية ما يمكن من الاستفادة بخبراتها ومهاراتها في إدارة مشروعات لخدمة البيئة، علاوة على أن تلك المنشآت يمكن أن تقدم بعض الآراء والأفكار المتطورة -

بما لديها من قدرة على التطوير - يمكن الاستفادة منها فى علاج المشكلات المتصلة بالبيئة.

٣) بعض المعايير والقيم التى تحكم سلوك منشآت الأعمال، مثل الحرص على الوقت والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ووضع معايير للكفاءة يمكن أن نستفيد منها عند تخصيص الموارد لعلاج مشكلات البيئة.

ويرى البعض أن التقدم الإقتصادى والاجتماعى والسياسى، ما هو إلا ثمرة حقيقية لطبيعة النظم الإدارية المتبعة فى المجتمع، فقد يتمتع المجتمع بوفرة فى كثير من الموارد المادية كرأس المال أو الثروة الطبيعية أو الأيدى العاملة، ومع ذلك يظل المجتمع عاجزاً عن تحقيق ما يصبو إليه من تقدم إذا افتقر للكفاءات الإدارية القادرة على اكتشاف نواحي القوة فيما يملكه من ثروات والعمل على حسن استغلالها وتنميتها، والتعرض أيضاً على نقاط الضعف التى يعانى منها المجتمع والمحاولة المستمرة للتغلب عليها والتخلص منها، فلا توجد دولة متخلفة اقتصادياً، وإنما هناك دولة متخلفة إدارياً، حيث أن كل التجارب التنموية فى الدول النامية تؤكد أن الإدارة هى المحرك الرئيسى للتنمية وبدون توافر هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنمية، حتى ولو توافرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى.

أسس العملية الإدارية:

ثمة بعض الأسس والمبادئ التى تبنى عليها العملية الإدارية فى أى منشأة، مهما اختلفت طبيعة ومجال عملها، ومن أبرزها:

أ) الإدارة وسيلة وليست غاية فى ذاتها، فهى وسيلة لتحقيق أهداف معينة لجماعة من الناس.

(ب) الإدارة كيان نظامى لا ينشأ من فراغ، فالعملية الإدارية تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الناس، بغرض مساعدتهم فى تحديد أهداف معينة ومحاولة الوصول إليها وتحقيقها، ويعتمد استمرار النظام الإدارى والمنشأة نفسها على مدى قدرتها على تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وامتنياز، يرضى عنها هؤلاء الناس الذين تقوم على خدمتهم.

(ج) الإدارة تعنى بإشباع حاجات الأفراد العاملين، مثلما تعنى بإنجاز العمل والإنتاج.

(د) الإدارة تهتم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وهذا الاستخدام الأمثل يتطلب من الإدارة أن تقوم بعمليات أساسية مثل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة والتقويم..

(هـ) الإدارة تكون داخل منظمة من الناس، ترتبط بهم، كما ترتبط بغيرها من منظمات اجتماعية أخرى داخل المجتمع.

(و) عملية اتخاذ القرار السليم فى المنظمة، هى لب العمل الإدارى وبدونها لا تقوم للإدارة قائمة.

وظائف العملية الإدارية:

(١) التخطيط:

ويقصد به رسم السياسة العامة للمنشأة، ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه، وذلك بالتعاون مع العاملين، ليصبح كل منهم على بصيرة بما يعمل، ومتحملاً نصيبه من المسؤولية. وهو أولى مهام الإدارة، ويتطلبه كل عمل تقوم به، حيث يتم الاختيار من بين البدائل بالنسبة للأهداف والسياسات والبرامج والأنشطة من أجل تحقيق ما تسعى إليه المنشأة.

(٢) التنظيم:

وهو النتيجة الطبيعية للتخطيط، وهو يتطلب تنظيم الموارد البشرية والمادية بطريقة أكثر فاعلية لتستخدم حرداً في تحقيق الأهداف. وهو يجمع بين الأعمال المطلوب إتمامها وبين الأنماط السلوكية والقدرات اللازمة لها في إطار يحدد المسؤوليات والسلطات المختلفة والتنسيق بينها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف. وبذلك فالتنظيم يمثل وضع الخطة موضع التنفيذ، بتقسيم العمل على جميع العاملين، كل حسب تخصصه، وتوفير الوسائل الممكنة للتنفيذ.

(٣) التوظيف:

وفي ذلك تهتم الإدارة بتدبير ما يلزم المنشأة من القوى العاملة والاهتمام بما يتعلق بهم من حيث الاختيار - التعيين - التدريب - النقل - الترقية - التقاعد.

(٤) التوجيه:

من المهام الضرورية التي يقوم بها المدير، توجيه العاملين بالمنشأة ولا يقتصر الأمر هنا على النواحي الفنية، بل يتعدى ذلك إلى نواحي السلوك داخل المنشأة. وذلك بهدف جعل الأفراد يعملون كجماعة متعاونة، ويتم ذلك عن طريق إصدار الأوامر وتفويض السلطة والاتصالات والتنسيق بين جهود العاملين، وتكوين الدوافع والقيم في إطار العمل.

(٥) التنسيق:

ويُقصد به تنظيم جهود العاملين وتحديد أعمالهم، بحيث لا تتداخل أو تحدث ازدواجية في العمل عند تكليفهم بما يقومون به من أعمال، بحيث تتوجه جهودهم جميعاً لتحقيق أهداف المنشأة.



الفصل الثاني : أسس ومبادئ الإدارة

٦) الرقابة والتقويم:

ويقصد بالتقويم، المراقبة أو الإشراف على سير العمل من بداية الخطة حتى نهايتها، وهو عملية مستمرة للعملية الإنتاجية وللخطط والبرامج وجميع العاملين.

ويتضمن متابعة البرامج وتقويمها، واستخدام النتائج كتغذية مرتجعة "Fead Back" لمقارنتها مع الأهداف الموضوعية وإدخال التعديلات في التخطيط في ضوء تلك النتائج. كما أنه يتضمن قياس أداء المرؤوسين والعمل على تصحيح مساره بغية التأكد من تحقيق أهداف المنشأة، وتوظيف الخطط المرسومة ومدى تحقيقها وتنفيذها.

ولا تتم العملية الإدارية إلا من خلال تآزر وتكامل جميع الخطوات السابقة داخل إطار اجتماعي منظم وبيئة معينة، حيث يمد التخطيط المنشأة بالأهداف الموضوعية، ويسهم التنظيم في حشد الإمكانيات المادية والبشرية، ويقوم التوظيف بتحديد كمية العمالة والمصادر البشرية المطلوبة، بينما يهتم التنسيق بتضافر الجهود من أجل الأداء الفعال، وتهتم الرقابة بتصحيح المسار نحو تحقيق الأهداف.

الإدارة علم وفن ومهنة:

ينظر البعض إلى الإدارة على أنها علماً، حيث أن الإدارة تمثل إحدى العلوم الاجتماعية التي تعتمد في تحديد أصولها ووظائفها على أسلوب البحث العلمي التطبيقي، وتعتمد في دراساتها على دراسة الشخصية الفردية، وديناميكية الجماعة، وأسلوب اتخاذ القرارات والكفاءة الإنتاجية، وهي بهذا ينظر إليها الكثير من الباحثين على أنها خليط من التخصصات الأكاديمية،

كما أن اتصالها بالعلوم الاجتماعية مثل الاقتصاد والسياسة، وعلم النفس وعلم الاجتماع، يُعتبر اتصالاً وثيقاً.

ويميل البعض إلى النظر إلى الإدارة باعتبارها فناً، حيث يُنظر إلى رجل الإدارة باعتباره شخصية قيادية يتميز عن غيره من الناس بسمات شخصية يولد مزوداً بها، وأنه يمزج بين هذه السمات الشخصية الخاصة وخبرات وتجارب العمل، فيصبح أقدر من غيره على تنظيم الأفراد وقيادتهم. ومع التسليم بأن هناك الأفراد من هم مزودون بالفطرة ببعض السمات التي تؤهلهم للقيادة، إلا أنه يجب التأكيد على أن الإعداد العلمي والتزود بالحقائق النظرية مما يتيح للفرد القدرة على تفسير الظواهر المحيطة، أساس لا غنى عنه لرجل الإدارة الناجح.

أما من حيث النظر إلى الإدارة على أنها مهنة، فإنه يمكن القول أن الإدارة يتحقق في شاغلي وظائفها الكثير من الخصائص التي تميز المهنة.

ومن أهم تلك الخصائص التي تتوافر في الإدارة كمهنة ما يلي:

- اعتمادها في تأدية وظائفها على توافر مجموعة من جوانب المعرفة المتكاملة، وبخاصة في ميادين السلوك والاقتصاد والاجتماع، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المهن.
- إن أصحاب المهنة في الإدارة، لا يستطيعون القيام بوظائفهم دون استخدام هذا الرصيد المعرفي المتمزجاً بخبرة الممارسة العملية، وأن هذا يتطلب إعداداً خاصاً لرجل الإدارة.

- إن مهنة رجل الإدارة - على اختلاف مواقعها فى التنظيمات الاجتماعية - يوجد بينها مجموعة من المبادئ الأخلاقية المتفق عليها بين أبناء المهنة، ويجمعهم تنظيم واحد، يتمثل فى نقابة أو رابطة معينة. إلا أن الإدارة - كمهنة - فى مصر، ما زالت قاصرة إلى حد ما عن تحقيق هذا الوضوح المهني والاستغلال لمهنة رجل الإدارة، بحيث لا يقفز إليها من هم غير معدين إعداداً كاملاً للقيام بأعباء هذه المهنة، ولا يتأتى هذا إلا بتحديد مواصفات دقيقة لرجال الإدارة، وتحديد مواصفات دقيقة لمهنة الإدارة أيضاً، وما تتطلبه من إمكانيات علمية معرفية، حتى لا يخلط الأمر فتصبح مهنة الإدارة مطية لكل من يرغب فى دخولها دون إعداد.

أنماط المديرين:

يمكن وضع الشخصية الإدارية للمدير فى ثلاث أنماط رئيسية، وذلك حسب درجة اهتمامهم بالعمل أو العلاقات الإنسانية فيما يلى:

١- المدير الأوتوقراطى:

ويركز هذا النمط من المديرين على العمل والنظام والأهداف على حساب العلاقات الإنسانية والاجتماعية التى تربطه بالعاملين بالمنشأة، حيث يتبع هذا النمط نظام الإشراف المحكم على العاملين لعدم ثقته بهم ويستند المدير فى هذه الحالة سلطته من مركزه فى الهيكل التنظيمى للمنشأة، كما أنه يعتبر أن نجاح العمل هو نجاحه هو بغض النظر عن دور العاملين بالمنشأة الذين لا يسمح لهم المجال للمشاركة فى اتخاذ القرارات ومن ثم يسود جو المنشأة التوتر والقلق والتعلق والنفاق، ولذلك يتوقف العمل فى غيابه لأنه لا يتم دون رغبة ذاتية من العاملين.

وهذا النمط مرفوض من وجهة نظر الفكر الإداري الحديث، من حيث أنه يهدم شخصية العاملين ونموها، ويشيع جو من عدم الانسجام بين العاملين وكذا تتعدم في هذا الجو الثقة المتبادلة بين أطراف العمل، ويكون لهذا الجو تأثير سلبي على العمل وخاصة في غياب المدير.

وينظر هذا النمط إلى العملية الإدارية نظرة تقليدية قديمة تقوم على النظر إلى الطبيعة الإنسانية في ضوء أن الإنسان بطبعه كسول، وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية، وأنه يفضل أن يقوده غيره وأنه مدفوع للعمل بالعقاب والتهديد، وأنه ينظر إلى تحقيق أهدافه فقط دون الاهتمام بأهداف المنشأة التي يعمل بها.

٢ - المدير الفوضوي (المتسبب)

وهو نمط يهتم بكسب رضا العاملين على حساب أهداف المنشأة، وهو يعتبر أن الديمقراطية حرية مطلقة دون ضوابط، ولذلك فهو يترك العاملين دون توجيه، فلهم حرية التصرف، ويقوم بتفويض السلطة أو المسؤولية للمعاونين له تهرياً من تحملها، ويسود المنظمة مناخاً يتسم بالفوضى والضياع وانخفاض ناتج الإنتاج والعمل، وبذلك تتعدم السيطرة على الأفراد داخل المنشأة، وتتعدم الروح المعنوية وتتعدم الرقابة والتوجيه.

وهذا النمط من المديرين ينظر إلى طبيعة الإنسان ومحددات سلوكه في ضوء أن الإنسان لا يحتاج إلى توجيه، وأنه حر في تأدية عمله، ولا يحتاج إلى من يحدد له المسؤولية، وأنه قادر على اتخاذ القرار المناسب لعمله.

٣- المدير الديمقراطي:

وهذا النمط يهتم اهتماماً عالياً بالعمل والعاملين، ولذلك فهو يهتم بالمشاركة الفعالة من جانب العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ويُعتبر أن لكل فرد دوره في تحقيق الأهداف، ولذا فهو يوزع الأدوار بجعل الكل يُشارك في المسؤولية، ويقوم بتوضيح الأهداف لهم، ويرى أن مركزه وسلطته تتوقف على رضا الجماعة، ومن ثم يسود المنشأة جو من الألفة والمحبة والثقة المتبادلة وبسبب ذلك لا يتوقف العمل في غيابه.

وينظر هذا النمط إلى طبيعة الإنسان ومحددات سلوكه في ضوء نظرة حديثة للإدارة تقوم على فكرة مؤادها أن الإنسان في العمل يحب المخاطرة وتحلم المسؤولية، ويُفضل أن يكون قائداً على أن يقوده الآخرون، وأن الإنسان دعوب ويسعى دائماً لإشباع حاجاته ورغباته، ولذا تعتبر المشاركة والإدارة بالأهداف هي التعبير الحقيقي لما يجب أن تكون عليه العلاقة بين الفرد والمنشأة.

وعادةً يُفضل المدير نمطاً إدارياً عن غيره بناءً على بعض الاعتبارات منها:

أ- قوى في المدير نفسه:

حيث يتأثر سلوك المدير وتفضيله لنمط إداري معين على قوى تعمل في ثنايا شخصيته، ومنها قيمه التي يؤمن بها، ومدى إيمانه بحق العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى ثقته في نفسه وفي مرؤوسيه.

ب- قوى في المرؤوسين:

أي مدى أخذ المدير في اعتباره العوامل التي يمكن أن تؤثر في سلوكهم مثل درجة الخبرة والكفاءة ومدى إدراكهم للأهداف واستعدادهم للمشاركة.

جـ - قوى فى الموقف ذاته:

فلكل موقف خواصه التى تؤثر على سلوك كل من المدير والمرؤوسين ومن هذه القوى: نوع التنظيم وكفاءة الجماعة وفاعليتها وضغط الوقت وغيرها.

واعتمدت تلك المدرسة على أساس مهم فى النظر إلى العلاقة بين الفرد العامل والمنشأة التى يعمل بها، يتمثل فى أن العامل يُعطى جهداً وعملاً إلى المنشأة طالما يرى أن المثيرات التى يتلقاها من المنشأة أكثر من جهده وعطائه فإذا أحس الفرد أنه يأخذ من المنشأة أقل مما يعطيه لها، فإن أدائه لهذا العمل سوف يضعف.

البناء غير الرسمى فى المنشأة:

تنبيه الباحثون إلى أن كل منشأة أو منظمة تقريباً، يوجد بها بناء غير معلن مكون من قواعد غير رسمية، وعُرف سائد، وتجمعات بشرية غير معلنة رسمياً، وقادة غير رسميين داخل هذه التجمعات غير الرسمية، وأن هذا البناء غير المعلن رسمياً، وغير المخطط له مسبقاً، له من الأهمية والتأثير على الأفراد العاملين، بحيث يؤثر فى مدى انتمائهم وإخلاصهم للمنشأة التى يعملون فيها، كما يؤثر هذا البناء غير الرسمى النقائى فى الهيكل التنظيمى الرسمى ومدى فاعليته فى فرض القواعد والقوانين التى يسنها لصالح العمل. ويتميز البناء غير الرسمى فى المنشأة بعدة خصائص، من أبرزها:

- البناء غير الرسمى عبارة عن تجمعات اجتماعية وعلاقات متداخلة بين مجموعات من الأفراد داخل المنشأة غير معلنة رسمياً، وأنها عادةً غير مخطط لها مسبقاً.

- يظهر بين هذه التجمعات الاجتماعية، قادة وزعماء غير رسميين، لهم من التأثير على أفرادها ما يجعلهم يوجهونها مع أو ضد اتجاهات التنظيم الرسمي ومتطلباته.

- يحكم هذا البناء العلاقات داخل هذا البناء غير الرسمي (قواعد غير رسمية وعرف سائد)، وتلك القواعد وهذه الأعراف يمكنها التأثير على مستويات الإنتاج بوضع مستويات مقبولة عرفياً بين الأفراد، وقد تكون هذه المستويات للإنتاج تقل عما يحدده التنظيم الرسمي من مواصفات مطلوبة للإنتاج.

- إن مثل هذا البناء غير الرسمي للمنظمة أو المنشأة قد يكون هداماً أو مخرباً وأن ذلك يتوقف على مدى استفادة البناء الرسمي من وجود البناء غير الرسمي للمنشأة.

فكثيراً من المنشآت تتصرف عن جهل بأهمية البناءات غير الرسمية داخلها، وتعتبرها معادية وتستحق المطاردة والتفكيك، مما يدفع هذه التنظيمات غير الرسمية إلى أخذ موقف عدائي تجاه كل ما هو رسمي في المنظمة.

وفي الواقع يمكن الاستفادة من توجيه البناء غير الرسمي لصالح زيادة الإنتاج واعتباره قناة اتصال بين الأفراد العاملين وبين الإدارة الرسمية لمعرفة الكثير من المعلومات عن الأفراد العاملين، مما يتيح فرصة التعديل والتغيير في التنظيم الرسمي بما يلاءم الآراء الحقيقية والتي قد تكون غير معلنة لصالح دفع أفراد المنشأة لزيادة إنتاجها.

مهارات المدير الفعال:

من الضروري أن يتوافر لدى المدير الفعال في أى منشأة المهارات التالية:

*** المهارات الفنية:**

من الواجب أن يكون لدى المدير إلماماً بأساليب العمل وطرق ممارسته وحسن التصرف في المواقف، وهذا يتطلب منه أن يكون لديه قدر كافٍ من المعلومات والأصول العلمية والفنية عن الإدارة مثل: التخطيط ورسم السياسات وإعداد الموازنات، وهذه المهارات يمكن تسميتها عن طريق برامج التدريب وكذا الاطلاع على الجديد في الإدارة.

*** المهارات الابتكارية:**

أى الكفاءة في ابتكار الأفكار وتحسس المشكلات وترقب الأحداث والنظرة إلى أهداف المنشأة في ظل الإطار العام الذى تعمل ضمنه المنشأة.

*** المهارات الإنسانية:**

إن تعامل رجل الإدارة مع الآخرين يتطلب أن يكون لديه مهارة خاصة تتمثل في التعرف على حاجات العاملين ومحاولة إشباعها، وكذا مهارة الاتصال الفعال من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا لديهم، وتلك المهارة يمكن لرجل الإدارة أن يكتسبها عن طريق الاطلاع على البحوث المرتبطة بهذه المهارة ومدى العلاقة بين المنشأة والمجتمع الذى توجد فيه.

وتتمية مهارات وقدرات رجل الإدارة يُعد استثماراً حقيقياً لا يقل أهمية عن الاستثمار فى أى مجال آخر، إلا أن آثاره لا تظهر بصورة

عاجلة، بل تظهر في المدى البعيد بصورة إيجابية واضحة في نمو المنشأة، ويجب أن تشمل برامج التدريب على عدة جوانب من أهمها: معلومات عن أهداف المنظمة واتجاهاتها، والصفات التي يجب أن يتحلى بها رجل الإدارة، والتدريب على عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب والتدريب أيضاً على استشعار مشكلات المنشأة وصعوباتها وتوجيه الجهود لمواجهتها، علاوة على غرس بعض الاتجاهات العقلية والخلقية، والتي تيسر التعامل مع الآخرين، كتقبل النقد والمبادأة، وممارسة النقد الذاتي وإنكار الذات والتواضع وغيرها.

المعارف التي يحتاج إليها المدير:

لكي ينجح المدير في عمله، لابد له من الإلمام بمعارف متنوعة ومتكاملة، تساعد على الاستفادة من المهارات المختلفة، وتمكنه من الأداء الفعال لمهامه والمنوط القيام بها، ويمكن تلخيص تلك المعارف فيما يلي:

* معارف أساسية:

وتتطوى تلك المعارف على الإلمام والإحاطة بأغلب الحقائق والمسلمات والفرضيات والنظريات التي توضح المجال الذي يعمل فيه ذلك المدير. وهي خاصة بالإجابة على الأسئلة التي تبدأ بصيغة (ماذا؟) أو ما المقصود؟ وهكذا..

* معارف إجرائية:

وهي إطار منهجي يوضح الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمل معين، وهي خاصة بالإجابة على الأسئلة التي تبدأ بصيغة (كيف؟) مثل كيف يمكن سداد الضريبة؟ وبالتالي تسهم تلك المعارف في الاستفادة من المهارات الفنية الخاصة بطبيعة الحال.

* معارف تشغيلية:

وهي خريطة تفصيلية توضح كيفية أداء كل مهمة من المهام التي يتضمنها عمل معين، وتوضح تلك الخريطة طبيعة العلاقات المتداخلة بين مختلف العناصر ذات الصلة بالأداء، وبالتالي تساعد على إعطاء صورة مفصلة دقيقة وواضحة لطبيعة الموقف.

المستويات الإدارية:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات إدارية أساسية:

١ - مستوى الإدارة العليا:

ويُمثل ذلك المستوى قمة المنظمة أو المنشأة، حيث يشمل ذلك المستوى الرئيسى ومساعدوه كرؤساء القطاعات الوظيفية، وتتركز مهام ذلك المستوى الإدارى فى وضع الأهداف العامة للمنظمة وصياغة سياساتها، مع تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

٢ - مستوى الإدارة الوسطى:

وتُمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وينتمى إليها مديرو العموم ورؤساء الوحدات الفرعية والنوعية، وتتمثل مهامها فى تطبيق السياسات التى وضعتها الإدارة العليا، مع توزيع المهام، وإجراء التنسيق المناسب بين مديرى الإدارة الدنيا.

٣ - مستوى الإدارة الدنيا:

وينتمى إلى هذا المستوى الإدارى جميع رؤساء الأقسام المعنيين بالإشراف ومتابعة العمل التنفيذى، علاوة على المشرفين والملاحظين وتتمثل مهام هؤلاء فى ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية، ووضع قواعد

العمل وإجراءاته، ونقل الاقتراحات والشكاوى والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى.

أدوار ومهام المدير الناجح:

- المدير هو الشخصية الممثلة للمنظمة (دبلوماسي):

إن المدير - وخاصة في المستويات الإدارية العليا - يؤدي العديد من المهام والواجبات التي من خلالها يمثل المنظمة في المجتمع وأمام الرأي العام، ويلعب المدير في المستويات الإدارية الأقل نفس الدور ولكن بدرجة أقل من حيث الأهمية، كتمثيل المنظمة في بعض الاحتفالات التي تقيمها للعاملين بها أو تمثيلها أمام العملاء أو الموردين وغير ذلك.

- المدير شخص مسئول:

المدير مسئول غالباً عن أعمال متنوعة، وبالتالي فعليه التأكد من أن هذه الأعمال تؤدي بالكفاءة المطلوبة، ويتحمل المدير غالباً ما يصدر أحياناً عن رؤوسيه من تصرفات وبالتالي يُعتبر نجاحهم أو فشلهم معبراً عن نجاحه أو فشله.

- المدير يلعب دور القائد:

يُمارس المدير العديد من الواجبات والأعمال التي تعكس دوره كقائد، والتي من بينها تحفيزه لسلوك الرؤوسين وزيادة دافعيتهم في العمل، وتوجيهه لسلوك الآخرين، والتصرف كقوة يُحتذى بها من جانب الآخرين، وجميع المديرين يمارسون مهام قيادية متفاوتة من حيث أدواتها ونطاقها من مستوى إداري إلى آخر.

- المدير يوازن بين الحاجات والأهداف:

يواجه المدير - في غالب الأمر - مشكلة تتمثل في وجود مجموعة من الأهداف والرغبات والمشاكل والحاجات داخل المنظمة، وأحياناً تتناقض الأهداف مع بعضها وبالتالي فعليه أن يخلق نوع من التوازن بين الحاجات والأهداف الموضوعية، ويختار الأولى والأهم منها، وخاصة مع ضعف الموارد المتاحة داخل المنظمة.

- المدير يعمل كرجل سياسي:

وليس المقصود هنا أن يكون المدير عاملاً بمجال السياسة، بل عليه أن يتشبه برجال السياسة، فعليه مثلاً أن يجيد فنون الإقناع حتى يستطيع تنفيذ أهداف المنشأة، وعليه أن يجيد فنون التعامل الإنساني بحيث يزيد ذلك من قدرته على إقناع الآخرين مما يساعد كثيراً في تقبل قراراته.

- المدير يتخذ القرارات الصعبة:

لاشك أن أي منظمة أو منشأة لابد وأن تواجه بعض العقبات في كثير من الأحيان، فثمة الصعوبات المالية أو الصعوبات الخاصة بتوجيه العاملين وغيرها مما يوجب على المدير أن يأتي بالحلول المناسبة ويأخذ بعض القرارات الهامة لمواجهة تلك العقبات، والتي قد يدفع ثمنها أحياناً بفقد بعض الولاء أو الأموال، فقد يتخذ المدير قراراً بفصل أحد المرؤوسين ضعيف الكفاءة أو قليل الذمة لمصلحة العمل أحياناً.

- المدير والعلاقات العامة:

يلعب المدير الناجح دوراً هاماً في إدارة شبكة قوية للعلاقات العامة تعمل على استقرار المنظمة، بل وتنميتها وتطويرها بصورة مستمرة مما

يُسهم في إقامة علاقات متينة مع الموردين أو العملاء ووسائل الإعلام والمنظمات المنافسة، علاوة على العلاقات الوطيدة بالمديرين في المستويات الإدارية الأخرى أو الموازية، وبالتالي فالمدير الناجح مُفاوض ناجح.

- المدير يعمل من خلال الآخرين:

المدير يحقق أهداف المنشأة من خلال عمله مع كل فرد فيها، وعلى أى مستوى، سواء من المساعدين أو المشرفين أو غير ذلك، ويرتبط بذلك دور المدير كوسيط لمنع استفحال أى خلاف يحدث بين الرؤوسين حتى لا تؤثر تلك الخلافات أو النزاعات على الروح المعنوية والإنتاجية داخل المنشأة أو المنظمة.

- المدير والنظرة الشمولية للمنظمة:

يجب أن ينظر المدير إلى منظمته نظرة تحليلية شمولية، حتى يعمل على تحقيق الأهداف على مستوى المنشأة ككل.

- المدير شخص مبتكر ومُطوّر:

المدير الفعال لا بد وأن يسعى باستمرار لتحسين وتطوير العمل داخل المنشأة، ويتحمل فى سبيل ذلك المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد واللجوء إلى الأساليب الحديثة، والمقاومة المتوقعة من بعض الرؤوسين لتلك الأساليب.

المؤثرات البيئية وعلاقتها بالإدارة:

مما لا شك فيه أن أى منظمة لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها أو المتفاعلة معها، فالعوامل والمنغیرات البيئية المختلفة تؤثر

على معظم القرارات الخاصة بالمنظمة، كما أن للمنظمة تأثيرات أيضاً على البيئة المحيطة، أى أن هناك تأثيرات متبادلة بين البيئة والمنظمة، ومن ثم على رجل الإدارة أن يتعرف على خصائص ومتغيرات تلك البيئة المرتبطة بالمنظمة ومدى تأثيرها.

وتمثل البيئة عنصراً أساسياً في الفكر الإداري الحديث، ولا بد لمتخذي القرار الاستراتيجي من إعطاء اهتماماتهم الخاصة لها مع ضرورة تقييم آثارها بصورة موضوعية، ونعني بالبيئة ذلك المناخ أو الإطار الذي تعمل خلاله المنشأة، ولعل البيئة الديناميكية أو التفاعلية - التي تتميز بالتنوع في عناصرها وانفتاحها هي البيئة الأكثر تأثيراً في إدارة أى منشأة.

ودراسة البيئة المحيطة بالمنشأة لها أهمية كبيرة لمتخذي القرار فيها، فكل نظام إداري يُقام في مجتمع معين يُمثل هذا المجتمع وثقافته واحتياحاته، وبالتالي فاستيراد نظام إداري ناجح في مجتمع آخر لا يعنى بالضرورة نجاحه في المجتمع المنقول إليه، كذلك فمن الخطأ تعميم نظام إداري واحد على جميع قطاعات المجتمع والذي تتعدد بالضرورة ظروفه الاجتماعية، فعلى سبيل المثال، لا يجوز أن نطبق النظام الإداري المستخدم في مدينة كبيرة متعددة الثقافات والأنشطة على قرية ذات أنشطة محدودة!

وأيضاً، ينبغي أن تتناسب معايير لختيار القادة الإداريين مع النظام الإداري للمنشأة، والذي بدوره يتمشى مع قيم وعادات وتقاليد وثقافة المجتمع، فالقائد الإداري الذي كان صالحاً في ظل الإدارة التقليدية - والتي تعتمد الاختيار في ضوء صفاته الأرستقراطية - لم يعد كذلك أى لم يناسب العمل في ضوء معايير الإدارة الحديثة التي تعتمد على العلم والفن والخبرة كمعايير للاختيار.

ويمكن استعراض بعض العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة على الإدارة فيما يلي:

العوامل الاقتصادية:

يجب أن يكون هناك اتفاق بين الإدارة في جميع المستويات الإدارية على احتياجات المنشأة من العمالة والمواد الخام، لأنه من المعروف أن تكاليف تلك الاحتياجات متغيرة وفقاً لمدى استقرار الأسعار أو معدلات التضخم أو ظروف الموردين، علاوة على السياسات الضريبية والنقدية في المجتمع، وبالتالي يتأثر مستوى الإنتاج ومستلزماته في المنشأة وبالتالي تتأثر الأسعار الخاصة بالسلع والخدمات، ومن ثم تأتي أهمية عمل الإدارة على التنبؤ بالحالة الاقتصادية المستقبلية، ومدى تأثيرها على تكلفة موارد الإنتاج والأسعار.

العوامل التكنولوجية:

غيرت التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في المنشآت من طبيعة الموارد المستخدمة بها وزادت من تعقد التنظيمات وتضخمها، فضلاً عن زيادة اعتماد المنظمات والمنشآت على بعضها البعض، وارتباط مصالحها مع بعضها البعض مع القدرة أيضاً على التنافس فيما بينها، كما أسهمت التكنولوجيا المطبقة في المنشأة في زيادة درجة التخصص وارتفاع مستوى المعرفة لدى العاملين فيها.

ولاشك أن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في المنشآت قد قللت من الزمن المطلوب للإنتاج، مما زاد من حجمه، وصاحب ذلك زيادة حجم رأس المال المطلوب نظراً لارتفاع تكلفة استخدام الوسائل التكنولوجية الإلكترونية

الحديثة، وقد أثرت التكنولوجيا على نمط المنظمة وشكلها، حيث استعانت التنظيمات الحديثة بالبحوث العلمية والاستشارات في مجال مراقبة الجودة وفنون التسويق.

العوامل الاجتماعية والثقافية:

يؤثر ما يتمسك به المجتمع من قيم وتقاليد تأثيراً كبيراً على الأساليب التي تدار بها المنشآت في ذلك المجتمع، وتتأثر الإدارة المتبعة بالمنشأة بالظروف والمتغيرات التي يمر بها المجتمع، والتي تؤثر حتماً على سلوك الأفراد داخل المنشأة، فمما لا شك فيه أن الإدارة في اليابان تختلف عن الإدارة في بريطانيا وتختلف عنها في فرنسا، مع اتصاف تلك الدول جميعها بكونها مجتمعات متقدمة.

العوامل السياسية:

تعتبر تلك العوامل من أهم المتغيرات المؤثرة على الإدارة، خاصة في الدول النامية، حيث لا تستطيع الإدارة - عند اتخاذ قراراتها - أن تتجاهل القرارات الحكومية أو القوانين التي تسنها الدولة لتنظيم النشاط الاقتصادي أو استخدام الموارد المتاحة في المجتمع، فعندما تحولت مصر من النظام الاشتراكي إلى نظام السوق الحرة، أدى ذلك إلى تغير نمط الإدارة لمواجهة المتغيرات الجديدة.

الإدارة والتنمية في المجتمعات النامية:

سما لا شك فيه وجود الطموحات الكبيرة، والآمال العريضة لدى شعوب العالم النامي وقياداتها - في معظم الأحوال - إلا أن تلك الطموحات

قد تصطدم غالباً بمحدودية الموارد المتاحة أو وجود أساليب إدارية متخلفة ترتبط بعادات وتقاليد وأنماط سلوكية تمنع التطوير وتجهض أى محاولة جادة للإصلاح، وعلى الرغم من بذل الدول لجهود اقتصادية طموحة من خلال وضع الخطط وإعلانها الالتزام بها إلا أن تلك الخطط لم تحقق الآمال المعقودة لدى الشعوب مما قد يؤثر على انتماء بعض شرائح منها، وذلك يُمثل اتجاهًا خطيراً يؤثر سلباً على مستوى إنتاج المواطنين فيها.

وتعانى المجتمعات النامية - ومنها مصر - من مشكلات إدارية كثيرة، تقف حجر عثرة فى سبيل التنمية، وإذا عقدنا مقارنة بين واقع الدول النامية فى مجالات التنمية الإدارية والإصلاح الإدارى، وما يجب أن تكون عليه لتحقيق طموحها، والوصول إلى تطلعاتها فى التقدم والرى لوجدنا أن الفارق كبير والفجوة شاسعة.

وإذا أردنا تضيق تلك الفجوة بين واقع هذه الدول وتطلعاتها، فلا يتم ذلك بالحلول المتسرعة أو إلقاء المسؤولية على القوى الخارجية، إنما يكون ذلك من خلال رفع كفاءة الإدارة ووضع خطط طموحة للإصلاح الإدارى تكون منسجمة ومتسقة مع الإصلاح فى المجال التعليمى والاقتصادى والصحى....الخ.

وتعانى الإدارة فى مصر من تضخم واضح فى عدد الوزارات والهيئات التابعة لها ونمو العمالة والوظائف بدون حاجة حقيقية إليها، مع وجود سيطرة مؤثرة لبعض التنظيمات غير الرسمية داخل إدارات وأقسام كل وزارة تؤثر سلباً على مستوى الخدمة أو الإنتاج، علاوة على وجود نوع من الازدواجية فى الاختصاصات داخل الجهاز الإدارى للواحد.

كذلك نعانى فى مصر كثيراً من المغالاة أحياناً فى تحديد الأهداف وإعداد الخطط ورسم السياسات مع قلة المعلومات الضرورية أو عدم دقتها، مما يؤثر سلباً عند إعداد الخطط على أسس سليمة، وأيضاً قد تختلف المفاهيم الإدارية لدى بعض القيادات الإدارية مما يؤثر على طريقة أداء كل منهم.

وتُعانى الرقابة فى المجتمعات النامية - ومنها مصر - من عدم وضوح أهدافها فى أذهان العاملين، كأن يفترض فيها - لدى البعض - العمل على تصيد الأخطاء أو اللجوء إلى التلصص واستخدام الأساليب البوليسية، مما يؤدى إلى فقدان الثقة بين الأطراف المختلفة داخل الجهاز الإدارى، مع غياب الموضوعية - فى بعض الأحيان - عند الحكم على كفاءة الأفراد، وأيضاً تعانى عملية الرقابة - بصورة أساسية - من غياب أو ضعف معايير الأداء، نظراً لعدم وجود أهداف محددة وواضحة، مما يُشجع على اللجوء إلى الاجتهاد الشخصى فى الحكم على أداء المرؤوسين، وأخيراً تُعانى الأجهزة الإدارية - غالباً - من تعدد الأجهزة الرقابية، واعتمادها على الشكليات فى أحوال كثيرة.

الأنشطة والوظائف الإدارية الرئيسية:

ينطوى العمل الإدارى على ممارسة مجموعة من الأنشطة يُطلق عليها الوظائف الإدارية، وسوف نتناولها بشئ من التفصيل فى الباب الثانى من هذا الكتاب، ويمكن تلخيص تلك الوظائف فيما يلى:

(١) التخطيط "Planning"

يُمثل التخطيط نقطة البداية للقيام بأى نشاط، إذ أنه يُحدد الإطار الذى يبين نوع العمل الذى ينبغى القيام به، والأسلوب الذى يجدر اتباعه فى إنجاز ذلك العمل، بل والوقت الذى يستغرقه ذلك العمل، ومن ثم فالتخطيط يُعتبر الأساس الذى تستعين به وظائف الإدارة الأخرى فى عملها، وتشمل عملية التخطيط بعض الأنشطة الفرعية كتحديد الأهداف باعتبارها الغايات النهائية التى تسعى إليها المنظمة، وأيضاً رسم السياسات كمرشد وموجه لمختلف المستويات الإدارية عند تنفيذ الخطط الخاصة بها، ثم وضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ السياسات وترتيبها الزمنى لكفالة وضمان حسن تنفيذ السياسات، وأخيراً إعداد الموازنات التخطيطية الخاصة بالمنشأة، أى توفير الاحتياجات اللازمة لتحقيق الأهداف من موارد بشرية أو مادية وغير ذلك.

(٢) التنظيم "Organization"

يتعلق التنظيم بترتيب وتقسيم الموارد البشرية والمادية، تنفيذاً لما تم وضعه من خطط، فتلك الموارد لابد من أن يتم تجميعها وتخصيصها، كما أن العمل فى المنشأة لابد من توزيعه على النحو الذى يسمح بتنفيذه بشكل متناسق ومتكامل.

والمدير عندما يقوم بوظيفة التنظيم، فإنه يقوم بتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم يقوم بعمليات توزيع هذه الأعمال على

الوظائف، ويُحدد المستويات الإشرافية والعلاقات فيما بينها، لذلك يسعى التنظيم إلى وضع مزيج متكامل ومؤثر من الجهود المادية والبشرية بما يحقق في النهاية أهداف المنشأة.

وبذلك يمكن حصر وظيفة التنظيم في المهام الرئيسية التالية:

- أ- حصر الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً.
- ب- تجميع وتقسيم الأنشطة في صورة وحدات تنظيمية ثم بناء الهيكل التنظيمي بمستوياته الإدارية (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة تنفيذية).
- ج- تحديد المسؤوليات للملقاة على عاتق كل وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي ثم تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات وبين المستويات التنظيمية.

٣) التوجيه "Directing"

ويُقصد به مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقته للخطة الموضوعية، وبالتالي تهدف تلك الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يُسهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشاك بين كل من الرؤساء والمُروُسين في مختلف المستويات الإدارية ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة.

وهكذا يعمل التوجيه على معاونة الموظفين على تفهم المنظمة والتعرف على فلسفتها ومبادئها، والنهوض بمستوى كفاءة الموظف وقدرته على الأداء، وأيضاً العمل على اكتشاف نواحي القصور والانحراف والعمل على إزالتها - أو التقليل منها بقدر الإمكان، علاوة على التأكد من حسن

~~استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، مع توفير المناخ الصحيح للمؤسسة
يُشجع على العمل.~~

٤) الرقابة "Controlling"

تهدف تلك الوظيفة إلى التأكد من أن الأداء الفعلي والواقعي يسير وفق الخطط الموضوعية على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف، ومن ثم العمل على تحديد مواطن الضعف والانحراف عن الخطة الموضوعية سلفاً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة.

ومن خلال تلك الوظيفة يقوم المدير بتحديد ما إذا كانت الأهداف المرسومة مقدماً قد تم تنفيذها من عدمه، وقد تمتد عملية الرقابة أحياناً إلى تقييم الأهداف ذاتها، وبالتالي فالرقابة نشاط إداري مكمل لعملية التخطيط وهادياً لها.

الفصل الثالث

منظمات الأعمال

والمشروعات الاقتصادية

الفصل الثالث

منظمات الأعمال والمشروعات الاقتصادية

ماهية المنظمة:

مما لا شك فيه أن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي لا يستطيع الحياة بمفرده أو بمعزل عن الآخرين، وتلك الصفة الاجتماعية تلازمه حتمًا طيلة حياته، ومن ثم فهي تلازم الفرد أثناء عمله اليومي، فهو يعيش ويسعى دائمًا لتكوين صداقات وعلاقات وتفاعلات بينه وبين الآخرين سواء داخل نطاق عمله أو خارج ذلك النطاق. حيث يُشبع من خلال ذلك حاجاته الإنسانية سواء من الناحية النفسية أو الناحية الاجتماعية.

ونتيجة لذلك فقد أطلق علماء الاجتماع على الإنسان اسم "المخلوق الاجتماعي" نظرًا لاستحالة استمرار حياته دون أن ينتمي إلى جماعة معينة أو كيان إنساني معين، وتتعدد تلك الجماعات والكيانات وتتوزع خلال فترات حياة الإنسان المتعددة، ويمكن اعتبار المنظمة إحدى تلك الجماعات والكيانات الإنسانية الهامة في حياة الإنسان، فأى إدارة - مهما اختلفت طبيعتها أو أهدافها - لا يمكن أن تمارس أنشطتها إلا من خلال منشأة أو جهاز أو مؤسسة أو هيكل معين كالشركة أو المدرسة أو الوزارة وغير ذلك.

وتلعب المنظمات - على اختلاف أنواعها وأحجامها وأنشطتها - دورًا حيويًا في إشباع حاجات الإنسان المعاصر، فمستوى معيشة الفرد يتحدد من خلال تلك المنظمات ومن خلال ما تستهدفه أو تقرره، وفي ضوء ما تخرجه تلك المنشآت من سلع أو خدمات تعمل على إشباع حاجات أعضاء المجتمع.

وهكذا فالمنظمة عبارة عن منشأة Establishment تشمل مجموعة من الأفراد، ويشترك هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض بطريقة معينة، أى يتفاعلون معًا ضمن إطار معين، ولكل فرد فى المنظمة أهدافه الشخصية، وهو يتوقع أن تساعد المنظمة فى تحقيق أهدافه، وهذا التفاعل أيضًا يعمل على تحقيق أهداف مشتركة قد ترتبط بالأهداف الشخصية لكل فرد ينتمى إلى المنظمة، ويحاول أعضاء المنظمة العمل نحو تحقيق تلك الأهداف المشتركة لحرصهم على تحقيق أهدافهم الشخصية.

وبالتالى فوجود المنظمات أمر طبيعى يتحقق مع وجود الإنسان وطبيعته الاجتماعية، ولذلك فهو يلجأ إلى تكوين منظمات لتحقيق أهدافه، وفى الوقت نفسه أهداف المنظمة ذاتها، فهى وسيلة إلى غاية وليست غاية بحد ذاتها، وهى توجد لتحقيق أهداف الأفراد والجماعات.

ومن ثم فيمكن اعتبار المنظمة كيان اجتماعى منسق إداريًا بحدود واضحة نسبيًا ويمارس وظائف على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وهكذا فالمنظمة وحدة اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد يؤدون أنشطة معينة ولازمة لتحقيق أهداف محددة، ولذلك يمكن القول بأن منظمات الأعمال هى تلك المنظمات أو الوحدات الاقتصادية التى تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال تقديم مجموعة من السلع والخدمات وذلك بهدف تحقيق الربح.

وتكون معظم المنظمات - فى بدايتها - بسيطة التكوين، ولكن مع استمرار وزيادة فهم مكوناتها، فإنها تتطور مع الوقت بالصورة التى تساعد فى تحقيق أهدافها بدرجة أعلى من الكفاءة، إلا أن هناك حدودًا لما يمكن أن



الفصل الثالث : منظمات الأعمال والمشروعات الاقتصادية

تصل إليه المنظمة من نمو في تطورها مع الوقت، ويرجع ذلك إلى الاستقرار النسبي للعوامل المعرفية والبيئية، بما يتيح ويفسح من مجال للتمكن واستيعاب المنظمة وطريقة عملها بصورة أكثر إتقاناً.

ومع مرور الوقت يحدث بطبيعة الحال تغييرات في العوامل المعرفية والبيئية المحيطة بالمنظمة، فتدخل المنظمة في مرحلة نمو جديدة في اتجاه الارتقاء، وبالتالي فليس من طبيعة أى منظمة أن تلتزم بالجمود والاستاتيكية، بل إن المنظمة بطبيعتها تتحرك في اتجاه الديناميكية والارتقاء، مما يلقي عبئاً مستمراً على كاهل الإدارة من حيث العمل باستمرار على تحديد مكوناتها وتطويرها بما يتمشى مع حركة الحياة ذاتها.

خصائص المنظمة :

من خلال ما سبق يمكن إبراز أهم ما يميز المنظمة من خصائص فيما يلي:

١- المنظمة كيان اجتماعي ديناميكي يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون معاً ويتعاونون للوصول إلى تحقيق أهداف معينة وإنجاز مهام خاصة.

٢- لا تتم التفاعلات بين أفراد المنظمة بصورة عفوية أو بطريقة عشوائية أو تلقائية، وإنما تتم بصورة مخطط لها وموجهة لبلوغ أهداف وتحقيق غايات تم التخطيط لها مسبقاً.

٣- لكل منظمة حدود معينة تميزها عن غيرها من المنظمات وتشكل هوية المنظمة وتميز أعضائها عن غيرهم من أعضاء المنظمات

الأخرى، وقد تكون تلك الحدود مادية (مباني خاصة - إنشاءات إلخ) أو حدود معنوية تشير إلى ثقافة المنظمة والنسق القيمي الذى يحكم سياساتها وثقافتها ... إلخ.

٤- تقوم المنظمة بممارسة بعض الأنشطة والأعمال والأدوار بصورة تتميز بدرجة من الثبات والاستمرارية، وليس بصورة مؤقتة أو عارضة (عدد ساعات عمل محددة - نظام وريديات ... إلخ).

٥- تهدف أى منظمة إلى تحقيق أهداف مشتركة لصالح كل الأطراف المرتبطة بها من عاملين ومساهمين ومستهلكين وعملاء وموردين ... إلخ من خلال الجهود المشتركة والمتعاونة والمتفاعلة.

أهداف المنظمات وأهمية الحاجة إلى وجودها :

لا شك أن المنظمات تنشأ أساساً لتحقيقاً لأهداف جماعية، وقد أدرك الإنسان منذ بدء الخليقة، أن تحقيق أهدافه لا يتأتى من خلال قدراته الشخصية وحسب، بل فى قدرته على العمل الجماعى بفاعلية داخل منظمة معينة، ومن ثم فتعتبر المنظمة وسيلة للتغلب على القيود التى تحد من العمل الفردى، وقد توصل الإنسان إلى أن اشتراكه مع آخرين لتحقيق أهداف معينة يكون أكثر فاعلية من قيامه بمجهودات فردية لتحقيق هدف ما بعد أن كان أسيراً لمفهوم وفكرة خاصة بقدراته الشخصية غير المحدودة.



الفصل الثالث : منظمات الأعمال والمشروعات الاقتصادية

وثمة أسباب اجتماعية عديدة وراء إنشاء المنظمات، والإنسان كائن اجتماعي، وهو يبدو دائماً في حاجة إلى علاقات مع أشخاص آخرين، ولذلك فإنه يُنظم بسبب حاجته إلى الإشباع الاجتماعي التي تحققها المنظمات وينعم بها، وينظم الإنسان أيضاً لأسباب مادية غير شخصية، فهو يستطيع من خلال المنظمات عمل ثلاثة أشياء لا يستطيع القيام بها بمفرده، فهو يستطيع تنمية قدراته، ويستطيع تقليل الوقت المطلوب لتحقيق هدف ما عن طريق المنظمة، ويستطيع أيضاً الاستفادة من المعلومات المتجمعة من الأجيال التي سبقتة.

فمن المعروف أن السبب المادي الأول للمنظمات هو أنها تعمل على تنمية قدرات الإنسان، فمن خلالها يستطيع الإنسان القيام بأشياء كثيرة بكفاءة أعلى عما يستطيعه إذا اضطر للعمل بدون الارتباط بالآخرين، وعندما اعترف الإنسان بأن قدراته الفردية محدودة بالآخرين، قام بإنشاء المنظمات لتوفير حاجاته الأساسية من الطعام والشراب والمأوى، وتلك المنظمات ارتقت بعد ذلك بمستوى معيشته وساعدته في حربه ضد أعدائه.

وعندما يعمل الناس متوياً بهدف تحقيق أغراض معينة، فإنهم يستطيعون تقسيم العمل فيما بينهم بجهودات جماعية، حيث يساعد تقسيم العمل ومبدأ التخصص على تحقيق قدر أكبر من الإنتاج وبأقل كلفة وفي زمن أقل، فالوقت الذي ينقضي للقيام بالعمل الفردي أو بعمل الأفراد منعزلين عن بعضهم يكون أطول بكثير من الحالة التي يكون فيها الأفراد مجتمعين في جماعة أو منظمة معينة.

وتُسهم المنظمات أيضاً في نمو المعرفة وتجميعها، فمن خلال استمرار نمو المنظمة في أنشطتها يتم إنتاج معرفي إضافي يُفيد أفراد تلك المنظمة على المدى البعيد، وبالتالي فالمنظمة تُسهم في توفير السبل للإنسان لكي يستفيد من خبرات الآخرين، علاوة على الاستفادة من خبراته المتراكمة أثناء العمل بها.

ولكن نتعرف على أهداف المنظمات، فمن الضروري التعرف على بعض سمات أي منظمة، والتي ترتبط بدورها بالأهداف العامة للمنظمات :

(أ) المنظمة ككيان إنساني :

أي أن المنظمة تنشأ وتتكون بجهود مجموعة من الأفراد تتنوع معارفهم ورغباتهم ومهاراتهم، ويتدرج هؤلاء الأفراد في المناصب والمستويات الإدارية. على اختلافها، حيث يقوم كل منهم بمهام ومسئوليات محددة باستهدافاً لتحقيق أهداف المنظمة.

(ب) المنظمة هدافة :

أي أن لأي منظمة أهداف محددة تسعى - من وراء إنشائها - إلى تحقيقها، وقد ترتبط تلك الأهداف بتحقيق الأرباح (منظمة إنتاجية) أو تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية أو خيرية أو تقديم خدمات خاصة (منظمة خدمات).

(ج) المنظمة كنسق مفتوح :

فالمنظمة عبارة عن نسق مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة، ويتأثر بالتالي بالعوامل البيئية المحيطة أيضاً، ومن الصعوبة بمكان أن يستم عزل المنظمة عنها وعن تأثيراتها.



الفصل الثالث : منظمات الأعمال والمشروعات الاقتصادية

(د) المنظمة نظام ديناميكي مرن :

يرتبط نمو واستمرار بقاء أي منظمة بمدى تمتعها بالديناميكية والحركة والتكيف مع المتغيرات السريعة حولها، فذلك الديناميكية والمرونة تزيد من قدرة المنظمة على البقاء، والتكيف مع متطلبات التغيير والتغير في البيئة المحيطة. وتلك الطبيعة المرنة للمنظمة تساعد المنظمة على استمرار إعادة النظر في أهدافها حتى تستطيع المنافسة في السوق.

(هـ) المنظمة والوفرة :

تتميز المنظمة بوجود وفرة لديها من المعلومات وأيضًا المشكلات والقضايا، فالمنظمة لكي تقوم بأداء أعمالها وأنشطتها لا بد وأن يتوافر لديها قدر هائل من المعلومات الدقيقة عن البيئة المحيطة وعن المنافسين والعاملين والعلاء والموردين وغير ذلك.

كذلك فأي منظمة تواجه كم هائل من المشكلات والقضايا التي تواجهها، سواء منها ما يتعلق بالجوانب الإنسانية أو التكنولوجية أو الإنتاجية، ومن ثم فعلى المنظمة توفير القدر الكافي من المعلومات لحل تلك المشكلات. وتنشأ المنظمات بصورة عامة لتحقيق أهداف معينة وبلوغ أغايات محددة، فالجامعات والمدارس والمؤسسات التعليمية - على اختلاف طبيعتها والمراحل العمرية التي تهتم بها - تهدف بصورة رئيسية إلى تقديم الخدمات التعليمية والارتقاء بمستوى المعارف والمهارات والقدرات لإطلابها في مختلف المراحل التعليمية.

في حين أن البنوك والشركات المصرفية تهدف إلى تقديم الخدمات المصرفية إلى عملائها مثل منح القروض وقبول الودائع وغيرها، وكذلك فإن المستشفيات تهدف بصورة رئيسية إلى تقديم الخدمات الصحية والوقائية لأفراد المجتمع.

وتتنوع أهداف المنظمات بين تحقيق الربح وزيادة الإنتاج أو البحث عن التطوير والابتكار والتميز في الأداء أو الاستقرار المالي أو تحقيق غايات استراتيجية خاصة أو تحقيق خدمات مجتمعية معينة.

وأهداف المنظمة غالباً يقوم بوضعها وصياغتها أفراد المستوى الإداري العلوي بناء على الفلسفة التي تقف وراء إنشاء تلك المنظمة، ويمكن حصر مدى أهمية التحديد الدقيق لأهداف المنظمة في الآتي :

١ - ضمان اتخاذ القرارات السليمة :

يعتمد اتخاذ القرار السليم في أي منظمة على مدى توافر المعلومات عن القضية أو المشكلة موضوع الدراسة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا في ضوء أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أما الغموض وعدم الوضوح فلا يؤدي إلا إلى التضارب والعشوائية وانعدام الرؤية، في حين أن التحديد الدقيق للأهداف فهو يساعد حتماً على وضوح الرؤية الصائبة لدى متخذي القرار وصانعيه.

٢ - الأهداف كمعايير لتحديد كفاءة المنظمة :

تعتمد كفاءة أي منظمة على مدى زيادة المخرجات مقارنة بحجم المدخلات، وتمثل المدخلات الموارد البشرية والمادية المستخدمة في تحقيق



الفصل الثالث : منظمات الأعمال والمشاريع الاقتصادية

الأهداف، في حين تتمثل المخرجات فيما تقدمه المنظمة من إنتاج وبيع أو ما تقدمه تلك المنظمة من خدمات.

والتحديد الدقيق للأهداف يُساعد كثيرًا في تقدير الحجم الأمثل للموارد المطلوبة واللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، ويعمل ذلك على تقليل النفقات وتوفير الوقت والجهد والذي قد ينتج عن التحديد غير الدقيق للأهداف.

٣ - تحديد الأهداف وتقييم أداء العاملين :

على المنظمة القيام بتقييم أداء العاملين فيها بصورة دورية ومستمرة للتأكد من مدى الإنجاز والتأكد من تحقيقهم للأهداف المطلوبة من كل منهم، ويكون هذا التقييم في ضوء الأهداف الموضوعية.

٤ - تحديد الأهداف وتكامل الأهداف الفرعية :

إذا تم تحديد المنظمة لأهدافها بصورة دقيقة، فإن ذلك يُساعد على سهولة تقسيم الأهداف العامة والاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تتناسق فيما بينها لتكون فيما بينها أهدافاً عامة، مما يسهم في سهولة تكامل جميع أجزاء المنظمة والتعاون فيما بينها لتحقيق الأهداف.

ومع قدوم القرن الحادي والعشرين وفي ضوء تحديات العولمة والتي فرضت تحديات كبيرة تتبى بحدوث تطورات وتغيرات عظيمة في الطرق والأساليب المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة، أدرك القائمون على إدارة المنظمة أنه بقدر وضوح أهدافها المطلوب تحقيقها بقدر ما تزداد القدرة على تحقيق تلك الأهداف والقدرة على المنافسة في السوق العالمية.

وبالتالي فعلى المنظمة إدراك أن المعدل السريع للمتغيرات في البيئة المحيطة بها يتطلب إدارة واعية قادرة على الاستجابة لتلك المتغيرات والتفاعل والتكيف معها، وأن تكون أهدافها لديها القدرة على البقاء القوي في دنيا الأعمال والتميز في الأداء، ولا شك أن أهداف أي منظمة ترتبط بطبيعة تفكير القائمين على وضعها وتحديثها، فكما اتسم الفكر بالجمود والتحفظ تقلصت الأهداف ووضعت في الإطار التقليدي، وكما اتسم ذلك الفكر (فكر القادة) بالشمول والتحرر والفكر المبدع والابتكارية كلما اتسعت الأهداف وتنوعت واتسمت بالقدرة على التكيف مع متطلبات السوق.

ولكى تضع المنظمة أهدافاً لها يجب أن تضع لها مجموعة من الأسئلة تحاول الإجابة عليها، وعلى سبيل المثال ما يلي :-

- أ- ما هي أهدافنا (كأفراد) في المستقبل ؟
- ب- ما الصورة التي نريد أن تكون عليها المنظمة ؟ (عالمية - كبيرة - صغيرة).
- ج- هل هناك فجوة بين ما نريد تحقيقه والواقع الذي نحياه ؟
- د- ما التهديدات أو نقاط الضعف التي قد تواجهها المنظمة ؟
- هـ- ما الفرص البيئية التي يمكن أن تسهم في النهوض بالمنظمة ؟
- و- ما درجة المخاطرة في المتغيرات البيئية حول المنظمة ؟
- ز- ما هو حجم القدرات والخبرات المتوافرة لدى المنظمة ؟



الفصل الثالث : منظمات الأعمال والمشروعات الاقتصادية

المشروعات الاقتصادية :

قد يطلق البعض على المصانع أو الورش اسم "مشروع"، ويُطلق البعض الآخر على المكان الذي تتجمع فيه الآلات والمكاتب ووسائل الاتصال ذلك الاسم مما يُعطي اختصاراً مَخْلاً لمعنى المشروع، فهناك خصائص مشتركة لكل المشاريع الاقتصادية تميز المشروع عن غيره من الأنشطة، ومن أبرزها :

• الطبيعة (الأبعاد الثابتة)

فأي مشروع اقتصادي عبارة عن وحدة إنتاجية، حيث يجمع بداخله عدداً كبيراً من العناصر الاقتصادية (رأس مال - معلومات - عمل - طاقة... إلخ) ويتم التنسيق فيما بينها واستخدامها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات، ومن خلال ذلك يتم الحصول على المال الذي يسمح بامتلاك عناصر إنتاج جديدة، وبذلك فأى مشروع اقتصادي لابد لكي يستمر وينمو أن يتوافر للقيام بأنشطته ثلاثة أبعاد، يتمثل البعد الأول في التكنولوجيا والخاصة بتحديد كمية الإنتاج ونوعيته ومدى كلفته، بينما يتمثل البعد الثاني في البعد الاقتصادي أي تحديد السوق الذي سينتج له ذلك المشروع، في حين يتمثل البعد الثالث في البعد الإنساني والخاص باتخاذ القرار وطبيعة العلاقات التي يمكن أن تنشأ داخل المنظمة.

• الأدوار

تمارس المشروعات الاقتصادية دور على مستوى المنظمة، يتمثل في تكوين الثروة وزيادة الدخل القومي ورفع مستوى معيشة السكان

وخلق فرص جديدة للعمل، ودور آخر على مستوى الأفراد يتمثل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بهدف إشباع حاجات ورغبات الناس. وبالتالي فأي مشروع يعتبر نسق أو منظومة مكونة من مجموعة من العناصر:

أ - الأهداف :

فلكل مشروع أهداف معينة يسعى لتحقيقها كهدف الحصول على الربح أو النمو والتأثير والاستمرار في نشاط أو أنشطة معينة.

ب - المدخلات :

وهي الإمكانيات والوسائل والمعلومات التي يمتلكها المشروع والتي تسهم في ممارسة الأنشطة وتشغيل النظام كالقوى البشرية والمادية والتي لا بد وأن تتناسب مع الأهداف الموضوعة والمطلوب تحقيقها.

ج - الإجراءات (العمليات) :

وهي مجموعة الأساليب والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ونتائج يمكن قيامها والتحقق منها.

د - المخرجات :

وتتمثل في النتائج المحققة، والتي تعتمد غالباً على مدى توفر الإمكانيات والوسائل، وتعتمد أيضاً على كفاءة إجراءات استخدام تلك الوسائل.



الفصل الثالث : منظمات الأعمال والمشاريع الاقتصادية

• أنواع المنظمات والأشكال القانونية للمشاريع :

تخضع المشاريع الاقتصادية - في الغالب - عند تأسيسها وتكوينها للعديد من الإجراءات اللازمة لإقامتها، كما يتعين توافر عدة عوامل قبل تأسيسها مع ارتباط ذلك بالضرورة بظروف المجتمع الذي ينشأ في ظل هذا المشروع، ففي ظل المجتمعات الرأسمالية فإن إنشاء المشروع الاقتصادي يخضع لسلطان ورؤية الأفراد المتمثلين في طبقة رجال الأعمال، حيث تعتمد فكرة إنشاء ذلك المشروع لدى هؤلاء على احتياجات السوق وقانون العرض والطلب على ما يقدمه المشروع من سلع وخدمات، في حين تفرض المجتمعات الشمولية والاشتراكية بعض القيود لصالح الدولة، والمشاريع بذلك تخضع لسلطان وإرادة الدولة، كالمؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي.

فالشخص الذي يقدم على إقامة مشروع ما فمن الضروري أن تكون لديه رؤية شاملة للمشروع، وأن يكون لديه ما يبرر إقدامه على ذلك المشروع، وأن يقوم بدراسة مستفيضة عنه وإمام كبير بأهمية ذلك المشروع مع عمل دراسة جدوى اقتصادية ودراسة حاجة السوق، ولا شك أن أي فكرة لإقامة مشروع معين قد تحمل درجة ما من المخاطرة، ومن ثم تأتي أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية مع الاستعانة بالمتخصصين في مجال المشروع.

ومن الضروري تحديد نوع النشاط الاقتصادي ونوع المنتج أو السلعة التي سيقوم بإنتاجها المشروع أو الخدمة التي سيقدمها وما البدائل لكل ذلك، مع كيفية بيع السلعة أو تقديم الخدمة، وكيفية الدعاية والحملات الإعلانية عن ذلك، وما الوسائل الأكثر ملائمة في تحقيق ذلك ... إلخ.

كذلك فمن المهم اختيار الشكل القانوني للمشروع وتحديد بدقه كأن يكون شكلاً فردياً، والذي يتطلب الحصول على ترخيص من الجهات الإدارية وفقاً للمادة الثانية من القانون رقم (٤٥٣) لسنة ١٩٥٤م، في شأن المحال التجارية والصناعية وغيرها من المحال المضرة بالصحة أو ذات الخطورة.

ويكون الشكل القانوني الثاني للمشروع ممثلاً في الشركات التجارية سواء كانت شركات أشخاص أو شركات أموال، وتنص المادة (٥٠٥) من القانون المدني على أن الشركة هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر، بأن يسهم كل منهم في مشروع مالي بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة.

ويعتمد عقد الشركة على أربعة أركان رئيسية، تكوين الشركة من شخصين أو أكثر، والتزام كل شريك بتقديم حصة في الشركة، والحصة قد تكون مبلغاً من المال أو عمل ما بشرط أن يأتي من متخصص (عمل فني كالمهندس أو المحاسب) وقد تكون الحصة المقدمة حصة عينية (عقار أو أرض فضاء لإقامة المشروع في إطارها أو ماكينات وأجهزة مثلاً). أما الركن الثالث في عقد الشركة فيتمثل في التزام كل شريك بالمساهمة في الربح أو الخسارة معاً، فلا يجوز مثلاً اتفاق الشركاء على إعفاء شريك منهم من الخسارة أو حرمان أحدهم من الأرباح، ويتمثل الركن الأخير من أركان العقد في توافر نية الاشتراك لدى الشركاء بمعنى توافر نية المشاركة لدى جميع الشركاء في نشاط الشركة واتجاه إرادتهم نحو التعاون لبلوغ أهداف الشركة.

والشركة شخصية معنوية، وتعني الشخصية القانونية والتي لها القدرة على تحمل الحق والقيام بالالتزام، فطبقاً للمادة (٥٢) من القانون المدني



الفصل الثالث : منظمات الأعمال والمشروعات الاقتصادية

تعتبر الشركة بعد تكوينها شخصاً معنوياً قائماً بذاته متميزاً عن باقي الشركاء المكونين لها، حيث تبدأ الشخصية المعنوية للشركة بمجرد تكوينها وتنتهي بحلها، وأيضاً يترتب على تمتع الشركة بالشخصية المعنوية بعض الآثار المهمة، حيث يكون هناك وجود ذمة للشركة مستقلة عن ذمم الشركاء، حيث أقرت المادة (٥٣) الفقرة الثانية من القانون المدني على أن للشركة ذمة مالية مستقلة بأصولها وخصومها عن ذمم الشركاء من منطلق أن أموال الشركة ليست ملكاً للشركاء، وإنما ملكاً للشركة ذاتها كشخص معنوي، كذلك فالشركة "وفقاً للفقرة (ب) من المادة (٥٣)" أهلية في حدود الغرض الذي وجدت من أجله، حيث يجوز لها مقاضاة الغير وقيام الغير برفع الدعاوى ضدها بشرط أن يكون ذلك في إطار الغرض الذي من أجله أنشئت الشركة، ولها أيضاً صلاحية إبرام التصرفات القانونية.

ومن الآثار أيضاً ضرورة وجود مدير لتمثيل الشركة وتمتع الشركة باسم يميزها عن غيرها من الشركات، حيث تستمد شركات المساهمة اسمها من الغرض الذي ترمي إليه، في حين يذكر اسم أحد الشركاء مع ذكر عبارة "وشركاه" في شركات الأشخاص، كما يكون للشركة مكاناً مستقلاً به مركز الشركة الرئيسي، حيث تختص المحكمة التي يقع بدائرتها مركز الإدارة الرئيسي بنظر المنازعات المتعلقة بالشركة، وأيضاً تمتع الشركة بالجنسية أي الانتماء لجنسية دولة محددة، حيث يُطبق قانون جنسية الدولة التي توجد بها الشركة على جميع أنشطة وتصرفات ومنازعات تلك الشركة، وبصفة عامة يمكن تصنيف المنظمات والمشروعات وفقاً للآتي :

أولاً : التصنيف وفقاً للأهداف :

- منظمات دينية كالجمعيات الدينية.
- منظمات أمنية كالشرطة والقوات المسلحة.
- منظمات خدمية كالمدارس وأجهزة النقل والمستشفيات.
- منظمات إنتاجية كالمصانع وشركات الإنتاج.
- منظمات اجتماعية كالنادي الرياضي والجمعيات الثقافية.
- منظمات حكومية كالوزارات المختلفة.

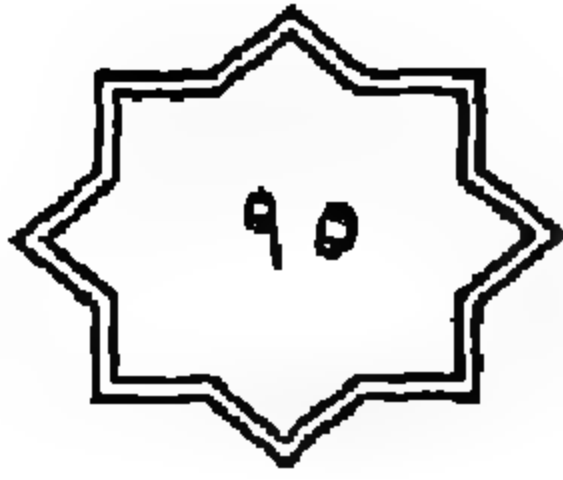
ثانياً : التصنيف وفقاً لطبيعة العلاقة بين الشركاء :

○ شركات الأفراد الشركاء :

وتعتمد تلك الشركات على الثقة المتبادلة بين الشركاء، ويترتب على ذلك ألا يكون من حق الشريك أن يتصرف في حصته من غير رضا أو موافقة باقي الشركاء، لأن الشركة بذلك قد تنتهي بموت أحد الشركاء أو بإفلاسه ..إلخ. وأيضاً لأن الشركاء قد وثقوا في شخص معين، ولا تتعدى تلك الثقة إلى ورثته أو من يُمثله قانوناً.

○ شركات الأموال :

وتعتمد تلك الشركات على ما يقدمه الشريك من مال، ومن ثم يجوز للشريك التصرف في حصته دون حاجة إلى موافقة باقي الشركاء، وبالتالي لا يترتب على وفاة الشريك أو إفلاسه حل للشركة، وتُسمى



الفصل الثالث : منظمات الأعمال والمشروعات الاقتصادية

الحصص في رأس مال هذه الشركة بالأسهم ويُطلق على الشركاء اسم "المساهمون".

ثالثاً : التصنيف وفقاً لدرجة تحديد هياكلها :

○ المنظمات الرسمية :

للمنظمة الرسمية هيكل محدد يصف خطوط السلطة وعلاقات المسؤولية والمساءلة وكيفية تدفق المعلومات ومسارات الاتصال، ويكون لأعضاء المنظمات الرسمية وظائف محددة، ويحدد فيها هيكل تنظيمي دقيق، وهي منظمات مخطط لها بعناية، مثل الجامعات وهيئة الشرطة والقوات المسلحة.

○ المنظمات غير الرسمية :

أما عن المنظمة غير الرسمية، فليس لها هيكلًا رسميًا ويتم الحصول على عضويتها بدون وعي في كثير من الأحيان، حيث يصعب تحديد الوقت الدقيق الذي يُصبح فيه الفرد عضوًا بها، ولا تكون الأهداف واضحة في المنظمات غير الرسمية، ومن الأمثلة على تلك المنظمات العلاقات الخاصة وعلاقات الصداقة وغير ذلك.

رابعاً : التصنيف وفقاً لدرجة الارتباط العاطفي بين أعضائها :

○ المنظمات الأولية :

وهي تُبنى على وجود ارتباط شخصي وعاطفي بين أعضائها، وهي لا تعتمد على التزامات محددة لطبيعة العلاقة بينهم، بل تعتمد في معظم

الأحوال على التوقعات المتبادلة فيما بينهم، فهي تشبع حاجات ورغبات أعضائها.

○ المنظمات الثانوية :

وهي المنظمات التي تميل فيها العلاقات إلى الشكل الرسمي حيث تتميز غالبًا بالعقلانية والوعى، وهي تلزم أعضائها بالتزامات محددة، وهي تمثل نوع من الارتباط المحدد لأعضائها، فالطالب يرتبط ارتباطًا محدودًا بجامعة حتى التخرج والبائع يرتبط لفترة معينة مع العملاء وهكذا.

خامسًا : التصنيف وفقًا للشكل القانوني :

○ المشروع الفردي (الملكية الفردية) :

وهو مشروع اقتصادي يمتلكه شخص واحد فقط، وهو يمثل أبسط صور للمنظمة، وغالبًا ما يمارس صاحب ذلك المشروع المهام الإدارية بنفسه، حيث يتحمل المسؤولية الكاملة عنها في نظير حصوله على جميع الأرباح المحققة.

ومن الناحية القانونية يتميز المشروع الفردي بسهولة التكوين من الناحية القانونية مع مزيد من الحرية في التصرف واتخاذ القرارات مع وجود الدافع الشخصي القوي للنجاح وتحقيق أكبر قدر من الأرباح، كما يتميز ذلك المشروع بقلة التدخل الحكومي في تسيير أموره مع القدرة والمرونة والسرعة في تغيير النشاط إلى آخر.



الفصل الثالث : منظمات الأعمال والمشروعات الاقتصادية

إلا أنه يعيب على مشروع الملكية الفردية نقص الخبرة الإدارية لصاحب المشروع في بعض الأحيان، فقد يكون بائعاً ممتازاً، ولكن لا يستطيع التخطيط أو التنظيم بدقة مما يترتب على ذلك قصوراً في عملية اتخاذ القرارات خاصة مع عدم القدرة - في كثير من الأحيان - على الاستعانة بمستشارين وخبراء للمساعدة في حل بعض المشكلات، وينتهي المشروع الفردي غالباً بوفاة المالك أو إفلاسه وذلك من الناحية القانونية، وقد يباع ذلك المشروع تسديداً للديون المترتبة على صاحبه ضماناً للدائنين.

○ شركة التضامن :

وتتكون من شريكين أو أكثر، حيث يتضامن الشركاء في المسؤولية وفي جميع أموالهم عن ديون الشركة، وفي ذلك النوع لا يجوز أن تنتقل حصة الشريك إلى الغير أو إلى الورثة، ويتكون عنوان الشركة من أسماء هؤلاء الشركاء.

وتتميز تلك الشركة بعنصر البساطة، وبفرصة أكبر في زيادة رأس المال، وأيضاً يسهل تمثيل الشركة قانونياً، حيث يستطيع كل شريك أن ينوب عن الشركاء الآخرين، كذلك تتمتع شركات التضامن بمصداقية أكبر من مشروع الملكية الفردية، فتستطيع الاقتراض من البنوك نظراً لتمتع شركة التضامن بمركز مالي أفضل لأن الثروة الشخصية لجميع الشركاء متاحة لسداد ديونه.

وقد تتحقق فائدة جديدة عند اندماج منطمتان فرديتان معاً في صورة شركة التضامن، حيث يتوقف بذلك التنافس بينهما، وبدلاً من ذلك يتوحد مصالح وجهود كل منهما.

وقد يعيب تلك الشركة إجبار أحد الشركاء على سداد جميع ديون الشركة من ممتلكاته الشخصية، وليس نصيبه فقط من تلك الديون إذا لم يتمكن بقية الشركاء من عملية السداد لا يستطيع الشريك أن يبيع حصته في الشركة إذا لم يجد شخصاً بديلاً يوافق على انضمامه بدلاً منه وبشرط موافقة ورضا بقية الشركاء عنه أو أن يوافق الجميع على شراء حصته.

○ شركة التوصية البسيطة :

وهي الشركة المعقودة بين شريك أو أكثر متضامين معاً وبين شريك أو أكثر من أصحاب رؤوس الأموال الخارجين عن ممارسة العمل الإداري (موصين) أى ليس لهم الحق فى إدارة الشركة ولا تدخل أسماؤهم في عنوان الشركة، وهم غير مسئولين عن ديون الشركة خارج حدود حصتهم فى رأس المال.

وفي تلك الشركة لا يجوز انتقال الشريك الموصى أو الشريك المتضامن بالتنازل أو البيع للغير إلا بموافقة جميع الشركاء، وتمتاز تلك الشركة بالقدرة على توفير الأموال نظراً لاشتراك الموصين فى رفع نسبة رأس المال.

○ شركة المساهمة :

للشركة المساهمة شخصية اعتبارية، منفصلة عن شخصية مالكيها، فرأسمالها مقسم إلى أجزاء وأقسام متساوية يُطلق على كل منها اسم (السهم) ويطلق على من يملكها المساهمين أو أصحاب الأسهم،



الفصل الثالث : منظمات الأعمال والمشروعات الاقتصادية

وتقوم تلك الشركة بانتخاب عدد من الأعضاء من بينهم لإدارة الشركة، وخاصة من يملكون أكبر عدد من تلك الأسهم.

ويُسمح للتعامل مع تلك الشركة المساهمة على أنها شخص طبيعي، ولذلك فلها الحق في امتلاك أو بيع أو شراء أو تبادل الأموال باسمها على عكس الحال في شركات التضامن حيث ترجع الأموال إلى الاسم الشخصي لكل مالك.

وغالبًا تكون الشركة المساهمة أكبر حجمًا من شركات التضامن نظرًا لقدرتها على جذب رؤوس الأموال من عدد كبير من الأفراد من خلال بيعها للأسهم، ويستطيع أى شخص أن ينقل ملكيته للأسهم إلى أشخاص آخرين من خلال البيع والشراء للأسهم، وبالتالي فلا تعتمد الشركة المساهمة على حياة مالك معين أو فرد بعينه.

وهكذا يظل حملة الأسهم هم الملاك لتلك الشركات طالما يملكون تلك الأسهم، وأيضًا تتمتع الشركة المساهمة بقدر وافر من الاستقرار والاستمرارية نظرًا لعدم ارتباط حياتها الإنتاجية بحياة ملاكها.

وعلى الرغم من تلك المزايا للشركات المساهمة، إلا أنه يُعيبها أنها تخضع لإشراف ومتابعة العديد من الجهات والأجهزة بسبب دورها الحيوي في الاقتصاد، علاوة على أنها مجبرة على نشر بياناتها المالية للدلالة على سلامة موقفها المالي مما يُضعف موقفها أحيانًا أمام الشركات المنافسة، وأيضًا يتطلب ذلك النوع من الشركات بعض الإجراءات القانونية التي تقتضى جهود كبيرة ووقتًا أطول ونفقات عالية.

٥ الجمعيات التعاونية :

يتم إنشاء تلك الجمعيات من خلال تضافر جهود مجموعة من الأفراد بهدف إنتاج سلع معينة أو تقديم خدمات خاصة بأقل تكلفة ممكنة، حيث يشترك أعضاء الجمعية في تكوين رأس مال الجمعية، ولكل عضو من أعضاء الجمعية الحق في التصويت بصورة متساوية مع الآخرين بصرف النظر عن عدد الأسهم المشارك بها في الجمعية.

ولا تهدف تلك الجمعية عادة إلى الربح، بل تهدف غالباً إلى توفير احتياجات المشتركين فيها، ومن الأمثلة على الجمعيات التعاونية، بعض الجمعيات الزراعية وجمعيات الإسكان وغيرها.

٥ شركات المسؤولية المحدودة :

وهي شركات تضم عدد قليل من الأفراد لا يتجاوز عادة الخمسين عضواً، وهي شركات لا يجوز معها زيادة رأس مالها عن طريق الاكتتاب العام أو بيعها لأسهم أو نحو ذلك.

ويقسم رأس مال تلك الشركات إلى حصص متساوية لا تقل كل حصة فيها عن مبلغ المائة جنيه، ويجوز بيع حصص الشركاء بمقتضى محضر رسمي، ولا تتحل تلك الشركات بوفاء أحد الشركاء، وإنما تنتقل حصته إلى الورثة، ويجوز أن تتحل هذه الشركات في حال بلوغ خسائرها ثلاثة أرباع رأسمالها أو موافقة الأغلبية على حلها.

وبالإضافة إلى الأشكال القانونية السابقة للمنظمات والمشروعات تم استحداث نوع جديد من الشركات نتيجة عوامل استحدثت، وهي الشركات



الفصل الثالث : منظمات الأعمال والمشروعات الاقتصادية

القابضة والشركات التابعة لها، وذلك من خلال صدور القانون رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١م، والخاص بشركات قطاع الأعمال العام ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٥٩٠) لسنة ١٩٩١ والخاصة بتنظيم الشركات القابضة والشركات التابعة لها كإحدى صور الأشكال القانونية للمشروعات الاقتصادية.

وتحتكر - في الغالب- تلك الشركات الأنشطة العملاقة في الإنتاج والتسويق، حيث يكون هناك شركة كبيرة تسمى الشركة القابضة تكون بمثابة الشركة الأم، ثم تنشأ شركات أخرى منبثقة عنها تعرف بالشركات التابعة حيث تقوم كل شركة تابعة بممارسة نوع معين من النشاط الاقتصادي في ضوء السياسة العامة للشركة القابضة.

ويسرى على تلك الشركات ما يسري على شركات المساهمة فيما لم يرد بشأنه نص خاص في القانون (٢٠٣) لسنة ١٩٩١م والخاص بتنظيم عمل الشركات القابضة، وتحل الشركات القابضة محل هيئات القطاع العام الخاضعة لأحكام القانون رقم (٩٧) لسنة ١٩٨٣م، كما تحل الشركات التابعة محل الشركات التي تشرف عليها هذه الهيئات.

ويصدر بتأسيس الشركة القابضة قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح الوزير المختص، وتقيد في السجل التجارى، ويكون رأسمالها مملوكاً بالكامل للدولة أو للأشخاص الاعتبارية العامة، ويتولى إدارة تلك الشركة مجلس إدارة يشكل من الجمعية العامة بعدد معين نص عليه القانون، والذي أجاز للجمعية العامة إمكانية عزل رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة القابضة بشروط معينة.

الفصل الرابع

التخطيط

الفصل الرابع

التخطيط Planning

التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى والأكثر أهمية في العملية الإدارية، فلا يمكن إنشاء منظمة جديدة أو تطوير معين دون الاستعانة بعملية التخطيط، والتي تعتبر عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المديرون، والتي تعتمد على تفكيرهم الخلاق.

ويُعتبر التخطيط في الوقت الحالي دعامة إدارية أساسية تركز عليها الإدارة الحديثة لأي من منظمة من المنظمات، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو عسكرية، في سبيل تحقيق الأهداف التي وُجبت من أجلها، ولاشك أن ثمة ارتفاع في نسبة الفشل بين المنظمات التي لا تستند في ممارساتها لأعمالها إلى التخطيط العلمي أو التي لا تؤمن بعملية التخطيط برمتها.

ويُسهم التخطيط في تحقيق فاعلية الأداء عن طريق معالجة الصعوبات المحتملة لأي مشروع يتم التفكير في القيام به، فالتخطيط يُساعد في توقع المشكلات والمعوقات والعقبات والعمل على تفاديها حتى لا تعمل على إعاقة عملية تحقيق الأهداف، حيث يمكن عندئذ اتخاذ بعض الخطوات سلفاً لإزالة العوامل غير المواتية أو تجنبها أو العمل على تقليل آثارها، وإلا قد تؤثر تلك العوامل سلباً على كفاءة العمل.

وقد عرّف التخطيط كُتّابٌ كثيرون، حيث عرفه "قابول" بأنه: "عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد والتهيؤ لذلك المستقبل"، في حين عرفه "بينيت" بأنه عبارة عن "تحديد أهداف المشروع، والأساليب والوسائل اللازمة لإرشاد الأشخاص في قيامهم بأنشطتهم، بغرض تحقيق تلك الأهداف بسهولة ويسر" ويرى "داركر" بأن التخطيط عملية مستمرة تتعلق باتخاذ

قرارات تتعلق بالمشروع، بصورة منظمة، بالاستعانة بمعلومات عن الآثار المستقبلية لكل قرار، في حين عرفه "جيس" بأنه تحسين للمستقبل من خلال التحديد المسبق للسلوك الإداري الواجب اتباعه مع التحديد الدقيق للأهداف، ثم رسم السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

ومن تلك التعريفات يتضح أن التخطيط يعتمد على بعض الأسس وينطلق من بعض المبادئ والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

(١) تحقيق الأهداف:

بمعنى أن تتكاتف جميع الجهود وتوظف جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة لكي يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف التي وُضعت الخطط من أجلها.

(٢) أولوية التخطيط:

على الرغم من ضرورة ترابط وتشابك جميع الوظائف الإدارية، إلا أن لوظيفة التخطيط الأولوية لأن التخطيط يتعلق باختيار أفضل الطرق التي ينبغي اتباعها لتحقيق الأهداف.

(٣) شمول التخطيط:

حيث أن التخطيط يُعتبر وظيفة كل مدير، غير أن ممارسة المدير لتلك الوظيفة قد تتفاوت عند التطبيق بقدر ما يشغله المدير في سلم الهيكل الإداري داخل المنشأة، فلا يوصف أي فرد بأنه إداري إلا إذا مارس التخطيط ولو على نطاق ضيق.

(٤) كفاءة الخطط:

يختلف مفهوم الخطة عن مفهوم عملية التخطيط، فالخطة تفصيل للمراحل الواجب اتباعها، مع تحديد للمهام والاختصاصات بدقة، وأيضاً

تحديد التوقيّات المناسبة لإتمام كل خطوة أو مرحلة من مراحل الخطوة وصولاً لتحقيق الأهداف، وبالتالي فيمكن أن تتصف تلك الخطوة بالكفاءة إذا حققت الأهداف بأقل جهد ممكن وأقل كلفة.

(٥) الارتباط الوثيق بالمستقبل:

بمعنى أن التخطيط يدور حول التفكير في المستقبل من أجل التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي يتوقع حدوثها، ثم البحث عن الحلول البديلة المبنية على المعرفة السابقة لحل تلك المشكلات، والتوصل لمثل تلك الحلول يتطلب الحصول على معلومات عن أداء المنظمة في الماضي والحاضر، والتنبؤ أيضاً بما سيأتي في المستقبل، ثم اتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة التغيرات المحتملة.

(٦) استمرارية التخطيط:

يُعتبر التخطيط عملية مستمرة مكونة من مجموعة من القرارات المتداخلة التي تشتمل على تحديد أو مراجعة للمهمة الأساسية للمنظمة، وتحديد الأهداف المرجو تحقيقها، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وإعداد البرامج التفصيلية لتنفيذها، والسياسات المختلفة المتعلقة بتلك الأنشطة، كما تشتمل أيضاً على استرجاع المعلومات بصفة مستمرة لمقارنة النتائج الفعلية التي توضح مدى تحقق الأهداف، والتي تبين أيضاً مدى اتباع البرامج المختلفة، وللقيام بدورة جديدة للتخطيط قد يتم خلالها تعديل للقرارات التي تم اتخاذها من قبل في ضوء المعلومات المتعلقة بتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها من قبل في الدورة السابقة للتخطيط، وبالتالي فليس التخطيط مرحلة معينة وتنتهي، وإنما يمثل التخطيط مجموعة متكاملة ومستمرة من الأنشطة الذهنية التي تمثل في مجموعها عملية مستمرة ومتواصلة.

(٧) حاجة التخطيط لفلسفة إدارية :

يتطلب نجاح عملية التخطيط وجود مناخ إداري مناسب أو فلسفة إدارية معينة ينطلق منها واضعوا الخطة، ويتطلب ذلك ضرورة تهيئة المناخ لجميع من يعمل بالمنظمة على اختلاف المستويات الإدارية، فلكي يمكن أداء عملية التخطيط بفعالية، فإنه من الضروري إقناع العاملين بأهمية تلك العملية وضرورتها.

مزايا وفوائد عملية التخطيط:

- تشجيع النظرة المستقبلية، والتنبؤ بما سيحدث بالظروف الداخلية للمنظمة، وظروف البيئة المحيطة بها، وبالتالي إعداد الخطط اللازمة لمواجهة التغيرات التي قد تحدث.
- التركيز على أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها بصورة تساعد كل فرد بالمنظمة على التعرف على تلك الأهداف مما يسهل معه الوصول إليها وتحقيقها.
- يساعد التخطيط على التحديد الدقيق للموارد المطلوبة، سواء كانت مادية أو بشرية بما يمكن من إعدادها والاستعداد لكافة الاحتمالات والظروف المتوقعة، وبالتالي يسهم التخطيط في تشغيل المنظمة اقتصادياً عن طريق استغلال الموارد السابقة بأفضل طريقة ممكنة، مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف، علاوة على توحيد الجهود الضعيفة في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.
- يسهم التخطيط في رفع الكفاءة الإنتاجية، فلكل مدير مسئول في المنظمة خطة عن العمل الذي يشرف عليه متسقة ومتصلة بالخطط الموضوعية

لبقية الأعمال، ولذلك تُعتبر الخطة مرشداً في العمل خلال الفترة المعدة لها، وتوضع الخطة خلال أساس معيار معين من الأعمال الواجب إتمامها خلال الفترة القادمة ومدى الكفاءة المتوقعة في التنفيذ، وبين حين وآخر تجمع البيانات عن أسلوب تنفيذ الخطة وتُقارن مع التقديرات الموضوعية، ويصل إلى المدير تقرير عن هذه النتائج.

- يساعد التخطيط على تحديد رؤية واضحة ومتكاملة عن نشاط المنظمة والبيئة التي تعمل في نطاقها، وبالتالي تأتي الجهود المبذولة على قدر تحقيق الأهداف المنشودة.
- يُخفف التخطيط من المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، بما تضعه من خطط وسيناريوهات بديلة لمواجهة هذه المخاطر.
- يُسهل التخطيط في منع التداخل والازدواجية بين الأنشطة الرئيسية للمنظمة والفرعية منها، وذلك من خلال تحديد الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل، مع ربط أجزاء العمل ببعضها البعض، الأمر الذي يؤدي إلى متابعتها وانسيابها بسهولة وتحقيق الأهداف المرجوة في أقل وقت ممكن.
- التخطيط يساعد على تجنب الارتجال والعشوائية، واتخاذ القرارات العاطفية وبالتالي يمكن التقليل من الأخطاء مع توفير الجهد والوقت، حيث يُقلل ذلك من دائرة عدم التأكد من المستقبل.
- يُسهل التخطيط من عمليات الاتصالات، حيث تتسبب المعلومات عن الأهداف والخطط، في كافة قنوات الاتصال وفي كل الاتجاهات بين الإدارة والعاملين.

- يساعد التخطيط كثيراً على التنسيق بين أنشطة المنظمة، لأنه يُحدد الوقت اللازم لأداء كل نشاط دون تعارض بين الأنشطة.
 - يُشجع التخطيط على شيوع التفكير المنظم، وتحقيق عنصر المبادأة والقدرة على التجديد والابتكار.
 - يُيسر التخطيط من عملية الرقابة ويُسهل في نجاحها، فالتخطيط يسعى دائماً إلى تحديد مسار الأعمال، في حين تسعى الرقابة إلى التأكد من أن المراحل التنفيذية تتم وفقاً لبرنامج التخطيط المرسوم.
- على من تقع مسؤولية التخطيط ؟

إن مسؤولية التخطيط على مستوى المنظمة ككل تقع على عاتق الإدارة العليا، إلا أن التخطيط على المستوى التنفيذي يقع على عاتق من يمارس سلطات تنفيذية بالمنظمة على اختلاف مستويات الإدارة.

وفي المنظمات الكبيرة، يتطلب القيام بالتخطيط - عادةً - الاستعانة بأفراد متخصصين لمعاونة الإدارة العليا في ذلك، وقد اتجه كثير من المنظمات المتوسطة والكبيرة إلى إنشاء إدارة للتخطيط على مستوى المنظمة تحت إشراف شخص مسئول مديراً للتخطيط، كما اتجهت بعض المنظمات، أيضاً، إلى إنشاء أقسام للتخطيط على مستوى الوحدات والأنظمة الفرعية بها.

ويُقوض عادةً، مدير التخطيط في القيام بدراسات متعلقة بتقييم الظروف التي تمر بها المنظمة وظروف البيئة المحيطة، مع المعاونة في تحديد الأهداف والاستراتيجيات، وأحياناً، البرامج، وبالتالي يقتصر - غالباً - دور ذلك المدير على معاونة الإدارة العليا في القيام بمهمة التخطيط، وليس القيام به.

وتأخذ عملية التخطيط داخل الوحدة الإدارية الأنماط التالية:

(١) قيام المدير بكافة ما يتعلق بالتخطيط:

وتلك الطريقة تستنفذ وقتاً وجهداً كبيرين من جانب المديرين، وتعمل على الارتباط الوثيق بين التخطيط والتنفيذ.

(٢) قيام المدير بالتخطيط مستعيناً بآراء مرؤوسيه:

قد يميل بعض المديرين إلى الاستعانة بآراء مرؤوسيه، بل وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات، سواء المقترحات الخاصة بنقاط الضعف في الخطة بعد وضعها أو الخاصة بالأفكار التي تسهم في وضع خطة جديدة.

(٤) قيام المدير بوضع الخطوط العريضة للخطة وترك التفاصيل لمرؤوسيه:

حيث يشرك المدير مرؤوسيه ويطلب معاونتهم وخبراتهم، وتلك الطريقة تقلل من جهد ووقت المدير، وتبرز - في نفس الوقت - بعض الكفاءات لدى المرؤوسين.

(٥) قيام المرؤوسين بالتخطيط، والاعتماد من المدير:

وهي طريقة تؤدي إلى تطوير وتنمية خبرات المرؤوسين وتوفير جهد المدير إلا أن الخطط المقدمة قد يشوبها قلة الدقة والواقعية أو القابلية للتنفيذ علاوة على إضعافها لدور المدير.

* خطوات التخطيط:

تتضمن عملية التخطيط المراحل والخطوات التالية:

١ - تحديد أهداف المنظمة المرجو تحقيقها:

يُعتبر تحديد أهداف المنظمة بمثابة الخطوة الأولى لعملية التخطيط، وعلى المخطط أن يُحدد في البداية الأهداف المراد تحقيقها من قبل المنظمة. وتلك الأهداف قد تكون أهدافاً سياسية أو عسكرية أو اجتماعية أو فنية أو ثقافية أو إدارية، ويتم ترتيب الأهداف بحسب أهميتها وأولوية تحقيقها. وينبغي أن تتصف الأهداف بالوضوح والمعقولية والابتعاد عن المثالية والقابلية للتحقيق، وألا تتعارض الأهداف مع بعضها البعض، وأن تتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة، ومناسبتها أيضاً مع طبيعة المشروع المراد التخطيط له، فالأهداف هي تعبير عن النتائج المتوقعة لنهاية العمل الواجب القيام به.

٢ - دراسة وتفهم الفرص المتاحة في المستقبل:

لا يمكن لأي منشأة أو منظمة أن تحدد لها أهدافاً دون أن يكون لديها تصور واضح للفرص المستقبلية المتاحة لكي تتطلق منها كنقطة بداية لعملية التخطيط، فمثلاً لابد للمنظمة من مراجعة مدى الطلب على السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مع القيام بتحليل الموارد المتاحة لديها، ونقاط القوة والضعف بالنسبة للمنافسين، وتحليل الظروف البيئية المحيطة بهدف التنبؤ بما سيحدث في تلك الظروف مستقبلاً.

٣ - تحديد البدائل لتحقيق الأهداف المطلوبة:

يلزم للمخطط وضع حلول بديلة في خطته، بحيث يختار من بينها أنسب الحلول، ثم يتم ترجمة تلك الحلول البديلة إلى أرقام حسابية، للوقوف

على مدى إمكانية تحقيقها، فمثلاً إذا كان المخطط بصدد اختيار موقع لقرية سياحية في مدينة شرم الشيخ، فعليه في البداية عند اختيار المواقع البديلة أن يقارن فيما بينها من حيث التكاليف والإيرادات المتوقعة، ومدى تميز الموقع سياحياً عن المواقع الأخرى، ومدى قربها أو بعده عن الأماكن السياحية الأخرى ومدى التأثير النفسى للموقع على السائحين وغير ذلك.

ومن المفيد أن يقوم المخطط بتخفيض عدد البدائل بقدر الإمكان، حتى يمكن له إجراء التحليل والاختيار بصورة أكثر دقة، ويتطلب ذلك مزيداً من الفحص والدراسة لتلك البدائل.

٤- وضع جدول زمنى لتحقيق الأهداف:

على المخطط أن يُحدد الوقت المناسب لبداية العمل فى الخطوة والوقت اللازم لتنفيذها والانتهاؤها منها، ولاشك أن لكل هدف تضعه المنظمة زمناً مناسباً لتحقيقه.

ويرتبط الجدول الزمنى السابق بعملية المتابعة لتنفيذ الخطوة وذلك بقصد اكتشاف أى معوقات أو صعوبات قد تواجه تنفيذها، بحيث يتطلب الأمر وضع بعض التعديلات فى الخطوة أثناء عملية التنفيذ.

٥- تقييم البدائل واختيار أفضلها:

يتم تقييم البدائل عن طريق تحليل كل بديل مطروح فى ضوء الأهداف الموضوعه فقد يظهر من التحليل بأن هناك بديلاً يعطى قدراً ربحياً عالياً أكثر من غيره ولكنه يحمل الكثير من المخاطرة، وأيضاً ثمة بديل آخر يعطى ربحاً أقل من السابق ولكنه يحمل قليلاً من المخاطرة، وهكذا تستمر عملية التقييم للبدائل حتى يتم التوصل فى النهاية إلى أفضل البدائل.

٦ - تحديد الخطط الفرعية:

بعد اختيار البديل المناسب، تبدأ الأقسام الفرعية فى المنشأة أو المنظمة فى إعداد خطط تنفيذية أو وظيفية يحمل كل منها أهدافاً يسعى كل قسم فرعى إلى تحقيقها، ومن المهم وجود تنسيق كامل بين تلك الخطط الفرعية داخل المنظمة وأن يتم متابعة ذلك من قبل المستوى الإدارى الأعلى وبحسب جدول زمنى معين.

* عناصر التخطيط:

التخطيط - كوظيفة مستمرة ومتعلقة بالمستقبل يعتبر الوظيفة الإدارية الأولى بالنسبة للمديرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وهو يمثل مجموعة من الأنشطة الذهنية التى تكون فى مجموعها عملية مستمرة ممثلة فى مجموعة من العناصر المترابطة معاً تشمل تحديد رسالة المنظمة، وهى تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والموازنات ثم برنامج العمل والتوقيت (الجدول الزمنى).

أولاً: تحديد الأهداف:

تعتبر الأهداف هى تلك الغايات أو النتائج المرجو تحقيقها من قبل المنظمات، وترتبط الأهداف بالمستقبل، كما أنها تتطوى على التقرير والتنبؤ بالمستقبل، لأن أى هدف لا يقع فى الحاضر، بل فى المستقبل القريب أو البعيد وتحقيقه سيتم فى وقت ما فى المستقبل.

وتعتبر الأهداف نقطة الانطلاق للتخطيط حيث منها تتبع كافة عناصره فلا يمكن أن يكون هناك جهد جماعى دون أن يكون هناك هدف أو أهداف يسعى هذا الجهد إلى الوصول إليها لتحقيقها، وتلك الأهداف هى

الركيزة الرئيسية لبناء خطة ناجحة فعالة، والتي توجه سلوك العاملين بالمنظمة والتي تمثل حفزاً وإلهاماً لهم.

صور وأنواع الأهداف فى المنظمات المختلفة

تصنف الأهداف التى تسعى أى منظمة لتحقيقها، بطرق متعددة، ومنها:

١- تصنيف الأهداف حسب المستوى الإدارى:

لكل مستوى إدارى أهدافه، فالإدارة العليا تحدد الهدف العام، والاستراتيجية العامة للمنظمة، فى حين تحدد الإدارة الوسطى الأهداف النابعة من الأهداف الاستراتيجية، كذلك تتصل أهداف المستوى الإدارى الأدنى بالأنشطة التنفيذية والإشرافية.

٢- تصنيف الأهداف حسب الإطار الزمنى:

تنقسم الأهداف - بحسب ذلك التصنيف إلى أهداف طويلة الأجل، أى الأهداف الاستراتيجية، والتى يقع مداها فى العادة بين خمس وعشر سنوات، والأهداف متوسطة الأجل (الأهداف التشغيلية)، ويتراوح مدتها غالباً من سنة إلى أربع أو خمس سنوات، وأيضاً الأهداف قصيرة الأجل (الأهداف التكتيكية)، وهى أكثر دقة وتحديداً ولا تزيد مدتها عن سنة أو سنتين.

٣- تصنيف الأهداف حسب المجال الوظيفى:

فهناك الأهداف الخاصة بالإنتاج، والتى تهتم بأنواع السلع والخدمات التى تريد المنظمة إنتاجها وتقديمها للعملاء، ويمكن اعتبار مطالب المستهلك هى المحدد الرئيسى لبرامج الإنتاج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف نوعياً وكمياً، وثمة أهدافاً خاصة بالموارد البشرية والبحوث والتطوير وغيرها، ويُعتبر المدير هو المسئول الأول عن الأهداف الخاصة بإدارته، فمثلاً مدير

المبيعات يكون مسئولاً عن وضع الأهداف الخاصة بالمبيعات ونموها، ومدير التمويل عليه وضع الأهداف الخاصة بالعائد والربح، بينما يقع على عاتق مدير الموارد البشرية وضع الأهداف الخاصة بتنمية مهارات العاملين تحت رئاسته.

شروط الهدف الفعال:

لأى هدف شروط لابد من توافرها لكي يتصف بالفعالية والصدق، ومن تلك الشروط:

أ- أن يتسم الهدف بالواقعية، أى ارتباطه بالموارد المتاحة بالمنظمة وبقابليته للقياس بحيث يسهل تحقيقه. ومعرفة مدى تحقيقه .

ب- أن يتسم الهدف بالوضوح والتحديد، بحيث لا يقبل التأويل ولا يصعب على الفهم.

ج- أن يحدد الهدف زمنياً، من خلال تحديد المدة اللازمة لتحقيقه.

د- أن يلتزم الهدف بالشرعية وبالقيم والمبادئ السائدة في المجتمع.

هـ- المشاركة في الصياغة، حيث يجب أن يشترك في إعدادها وصياغتها معظم العاملين بالمنظمة، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للأهداف، في حين يقدم الأفراد العاملون في الإدارة الوسطى والدنيا مقترحاتهم وآرائهم بشأن الأهداف التشغيلية والتكتيكية.

و- عدم التعارض، فمن الضروري أن ترتبط أهداف المنظمة بالأهداف الشخصية للأفراد العاملين فيها، حتى يضمن ولاء وتعاون هؤلاء الأفراد ونكاتف جهودهم وسعيتهم الدائب نحو تحقيق أهداف المنظمة.

فوائد ومزايا تحديد الأهداف:

- يرتبط وجود الأهداف بإثارة دوافع الأفراد نحو العمل المنظم، وخاصة إذا ارتبطت أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها، مما يرفع من الروح المعنوية لهؤلاء العاملين، ومن ثم العمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- يساعد تحديد الأهداف على تسهيل عملية الرقابة، فالأهداف تعتبر بمثابة مقاييس للرقابة ومحددات لها.
- يسهم تحديد الأهداف في تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد في المنظمة بحيث يتم تجنب أى خلاف أو احتكاك قد يحدث فيما بينهم.
- إن تحديد الأهداف يساعد كثيراً في توحيد جهود العاملين بالمنظمة وتوجيهها في مسارات محددة.

وإذا لم يتم الأخذ بشروط الهدف الفعال، فقد تقع المنظمة في بعض الأخطاء، والتي تمثل نوعاً من العقبات أمام نجاح المنظمة، ومن ذلك:

- تحديد أهداف غير مناسبة:

حيث تتعارض تلك الأهداف مع استراتيجيات المنظمة.

- التأكيد المفرط على الأهداف الكمية:

كالمبالغة في التأكيد على الأهداف الكمية ولغة الأرقام وتجاهل الأهداف الوصفية أو التقليل من شأنها.

- وضع أهداف غير قابلة للتطبيق (غير واقعية):

كأن تكون الأهداف غير واقعية ومستحيلة التحقيق، كأن يضع مدير ما هدفاً لزيادة الربح في شركة بمقدار أربعة أمثال ما تم في العام المقبل.

- تعزيز الأهداف غير الفعالة:

فإذا أراد المدير المسئول عن الوجبات في شركات طيران أن يُخفض شكاوى الركاب من سوء جودة الوجبات، فقام بتخفيض عدد الوجبات التي تحملها الرحلة، وإعطاء الركاب الذين لم يحصلوا على الوجبة كوبونات لرحلات مجانية في المستقبل، وبذلك انخفضت بالفعل شكاوى الركاب من سوء جودة الوجبات، ولكن الوفر المحدود في تكلفة الوجبات سيعاد بالطبع إنفاقه وأكثر منه في رحلات مجانية مستقبلاً، وبالتالي سيتم اختيار أهداف غير فعالة في المستقبل إذا تم تعزيز موقف المدير.

- عدم تعزيز الأهداف الفعالة:

كأن لا يتم مكافأة الأفراد المسئولين عن وضع الهدف الفعال على ما بذلوه من مجهود للوصول إلى تلك الأهداف ولا يُنظر إلى دورهم الإيجابي في ذلك. ومن ثم يمكن التغلب على تلك المعوقات في وضع الأهداف من خلال فهم المديرين للهدف ومن ثم يكون أكثر إيجابية وفاعلية في القيام بوظيفته، وأيضاً من خلال صياغة الأهداف بدقة وتحديد، مع التأكد من وحدة الأهداف وتماسكها وعدم تعارضها واتصالها معاً خلال المستويات الإدارية المختلفة، علاوة على أهمية تعزيز ومكافأة الأهداف الفعالة من خلال دعم واضعيها من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة.

الإدارة بالأهداف:

نظراً للإيمان الكبير بأهمية الأهداف التي تتبناها المنظمة - كعنصر حيوى بالنسبة للإدارة - فقد تم التوصل إلى مدخل إدارى مبنى بصورة أساسية على

الأهداف التنظيمية، يُعرف باسم "الإدارة بالأهداف MBO"، ومن أبرز خصائص ذلك المدخل الإداري:

- يتم الاتفاق بين الأفراد داخل المنظمة وبين إدارة المنظمة على إسناد مجموعة من الأهداف إليهم ومحاولة تحقيقها خلال فترة التشغيل العادية.
- يتم مراجعة أداء الأفراد بصورة دورية لتحديد مدى تقدم الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- يتم تعزيز وإثابة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم.

ولنجاح الإدارة بالأهداف، يجب أن تركز جميع الأهداف الفردية للإدارة بالأهداف على الأهداف الاستراتيجية الموضوعية بواسطة مستوى الإدارة العليا مع الحرص على وجود اتفاق كبير بين كل من المديرين ومروسيهم على تلك الأهداف والحرص أيضاً على تقييم أداء الأفراد في ضوء الأهداف الموضوعية، مع استخدام نتائج ذلك التقييم كمعيار وأساس لإثابة ومكافأة هؤلاء الأفراد.

وعلى الرغم من أن الإدارة بالأهداف قد تعمل على دفع الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة، نظراً لاشتراكهم في إعدادها، وحماسهم المتوقع لتحقيقها إلا أن ذلك المدخل قد وُجه إليه بعض الانتقادات، من أهمها إمكانية ضياع جزء من الوقت في إعداد الأهداف ومتابعتها على حساب العمل، علاوة على احتياج البرامج الخاصة بذلك المدخل الإداري إلى كثير من الأعمال المكتبية.

ثانياً: رسم السياسات:

تعرف السياسات الإدارية على أنها مجموعة من المبادئ والمفاهيم والشروح التي توضع لكي تستهدي بها مختلف المستويات الإدارية عند اتخاذها للقرارات، فهي عبارة عن مجموعة من القواعد والمبادئ العامة التي يلتزم بها في عملية اتخاذ القرارات، وبذلك فالسياسات تعتبر خطة دائمة توفر مجموعة من الخطوط الإرشادية العريضة لتوجيه تفكير الإدارة في الاتجاه المطلوب، ومن ثم تمثل السياسات المرشد الرئيسى لعملية التفكير في المنظمة.

عوامل ضرورية لنجاح السياسة الإدارية:

أ) الوضوح والتحديد:

يجب أن تصل السياسات الإدارية للعاملين في المنظمة بطريقة محددة وبسيطة وواضحة للجميع على اختلاف المستويات الإدارية، وبالصورة التي يسهل على المنفذين - خاصة - فهمها واستيعابها ومن ثم تنفيذها بدقة، ولاشك أن السياسات الغامضة وغير الواضحة تُفسر من قبل العاملين في المنظمة وفقاً للرؤية الشخصية لكل منهم.

ب) المرونة:

يجب أن تتميز السياسة الإدارية المتبعة داخل المنظمة بالمرونة الكافية، بمعنى تلاؤم تلك السياسة مع المتغيرات والمستجدات الطارئة، وخاصة في ضوء وجود ضعف واضح لدى المنظمة في القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتتضمن تلك المرونة العمل على اتساق السياسات المخططة مع مواقف التنفيذ داخل المنظمة.

(ج) الثبات:

إن الحرص على وجود مرونة كافية في السياسات الإدارية التي تتبعها المنظمة، لا يتعارض مع ضرورة تعبير تلك السياسات عن وجهة نظر مستديمة للمنظمة، إذ أن السياسات يجب أن تتغير فقط استجابة لتغيرات أساسية في أهداف وخصائص المنظمة أو في ظروف التنفيذ الفعلي وعدم ثبات السياسات قد يخلق مناخاً لعدم الثقة بين العاملين في المنظمة وفي قراراتها.

(د) التدوين:

لا شك أن الكلمة المكتوبة أكثر صدقاً وثباتاً وأدعى إلى الاعتراف بها وتصديقها من الكلمة الشفوية، ومن ثم فمن الضروري أن يتم تدوين السياسات المتبعة في المنظمة وأن تكون مكتوبة ومسجلة بما يمكن من وحدة المفهوم العام لتكوينها، وأن يتم شرح بنودها حتى لا يؤدي سوء فهمها إلى وجود صراع بين الوحدات الإدارية المختلفة حول تفسيرها ومن ثم سوء استخدامها.

(هـ) المراجعة الدورية:

على الرغم من أهمية وجود ثبات للسياسة الإدارية المتبعة، إلا أن ذلك لا يدعو إلى أن يُنظر لتلك السياسات نظرة تقديس، بل إن المنظمات الناجحة لابد أن تقوم بصفة مستمرة ودورية بمراجعة سياساتها الإدارية في ضوء المتغيرات والظروف المحيطة والمستجدات والمعلومات المتاحة.

(و) الشمول والتكامل:

من الأهمية بمكان أن تكون السياسة الإدارية داخل المنظمة شاملة في توقعها لكافة الاحتمالات والجوانب المتصلة بالتنفيذ الفعلي مع الأخذ في

الاعتبار مدى التغير في الاحتمالات الموضوعية عن المستقبل، ومدى شمولها لمختلف وحدات التعامل في داخل السياسة الواحدة، وأيضاً يجب أن يأخذ كل مدير داخل المنظمة توقيتات وإمكانات أداء السياسات الأخرى في حسبانته منعاً للتضارب والتعارض.

أنواع السياسات:

يوجد العديد من المعايير التي يتم تصنيف السياسات وفقاً لها، ومن تلك المعايير:

١- تصنيف السياسات الإدارية وفقاً للتدوين:

قد تكون السياسة الإدارية مكتوبة وقد تكون غير مكتوبة في بعض الأحيان:

*** السياسات الإدارية المكتوبة:**

وهي السياسات التي ينص عليها في لائحة خاصة بالمنظمة، وهي تلك السياسات المفضلة لنجاح وفاعلية المنظمة، وينبغي أن تُعطى تلك السياسات جميع مجالات العمل في المنظمة، وخاصة في بعض الموضوعات الجدلية داخل المنظمات كحالات التعيين أو فصل العاملين، وأيضاً في حالة صعوبة فهم السياسات عند معظم الأفراد العاملين أو عند صعوبة إيلاغها لهم.

والسياسات المكتوبة تسهم كثيراً في تفهم المديرين للمقصود منها، كما تمثل نوعاً من العدالة، بل وتضمن تحقيقها على الجميع، وهي أيضاً توجه وتقود تفكير وعمل وسلوك المديرين الجدد عند توليهم المسؤولية بعد ترك القدامى منهم الخدمة.

وأخيراً فالسياسة الإدارية المكتوبة تضمن عدم تعرض سياسات المنظمة وأى تحريف أو تعديل فيها.

السياسات الإدارية غير المكتوبة:

وهي السياسات الضمنية غير المسجلة في لائحة المنظمة، وهي تلك التى نشأت - فى الغالب - على أثر حدوث مواقف سبق وأن واجهتها المنشأة وتعاملت معها بأسلوب معين، ومع تكرار تلك المواقف تكرر معها أسلوب المواجهة، ومن ثم رسخت سياسة معينة دون أن يتم تدوينها، ومن ثم فهى سياسة تتصف بكثير من المرونة وقابلية تعديلها أو التحلل من الأخذ بها فى بعض الأحيان دون حرج.

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى السياسات غير المكتوبة (الضمنية) نظراً لرغبتها فى عدم فرضها بالقوة، بل من خلال فرض انطباعات معينة لدى العاملين فيها بحيث يصعب مقاومة تلك السياسات من قبلهم أو لضعف تأثير السياسات المكتوبة داخل تلك المنظمات.

٢- تصنيف السياسات الإدارية وفقاً للمستويات الإدارية:

تُصنف السياسات الإدارية على أساس المستويات التنظيمية بالمنظمة إلى سياسات أساسية، وسياسات عليا وسياسات تشغيلية كما يلى:

* السياسات الأساسية:

ويتم تسجيل تلك السياسات غالباً، فى عقد تأسيس المنظمة، حيث تنبثق منها كافة السياسات الإدارية الأخرى وتتطلق منها، حيث ترتبط السياسات الأساسية ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمة بل وتفسر تلك الأهداف وتشرحها ويتم فرض تلك السياسات من قبل أعلى السلطات فى المنظمة

كالجمعية العمومية للشركة أو السلطة السياسية في الدولة؛ كما يتعامل المستوى الإداري الأعلى معها.

وتتصف السياسة الأساسية باتساع نطاقها ومن ثم تتعلق بجميع أنشطة المنظمة، وهي تستخدم في ترشيد القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف لها صفة العمومية، وبالتالي فلديها القدرة على استيعاب احتياجات المستقبل وتوقعها.

* السياسات العامة:

وهي تلك السياسات التي يطبقها مديرو الإدارات أي أعضاء الإدارة الوسطى، وهي سياسات يقرها مجلس الوزراء في الدولة أو أعضاء الإدارة العليا في الشركات.

وتوضع السياسات العامة بصورة أكثر تجديداً أو تفصيلاً من السياسات الأساسية، كما أنها تتعلق تعلقاً مباشراً بجميع أنشطة المنظمة، وتتميز بقابلية عالية للتطوير والتعديل.

ومن الأمثلة على السياسات العامة في الدولة، "تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين المواطنين"، ومن الأمثلة على السياسة العامة في الشركات الإنتاجية "أساليب الإنتاج (موسمي - مستمر - بحسب الطلب الخ)".

* السياسات التشغيلية:

وهي تلك السياسات المطبقة من قبل رؤساء الأقسام والمشرفين فسي الإدارات المختلفة، وهي تمثل تفاصيل أكثر دقة للسياسة العليا (العامة)، وبالتالي فهي تتبثق منها.

ومن الأمثلة على السياسات التشغيلية فى مجال الإدارة العامة، سياسات التعليم وسياسة النهوض بالريف، وسياسة الاتفاقيات التجارية مع الدول الأخرى وغيرها، وبالنسبة لمؤسسات الأعمال، فثمة سياسات التسويق والخاصة بالسلع أو الخدمات كالتسعير والتعبئة والتوزيع وأساليب البيع والشراء والتخزين والنقل وغيرها، وهناك أيضاً سياسات الإنتاج ومنها طرق الصيانة والبحوث والتطوير، وسياسات شئون الأفراد كطرق اختيار العاملين وكيفية تدريبهم وسياسات الترقيات والأجور والعلاوات والأجازات وغيرها.

٣- تصنيف السياسات وفقاً لعناصر العملية الإدارية:

* السياسات الخاصة بالتخطيط:

وتشمل خطوات التخطيط، وزمن الخطط، ودرجة التفصيل المطلوبة عند التخطيط طويل المدى، ومدى الاستعانة بالخبرات الخارجية المتخصصة فى عملية التخطيط.

* السياسات الخاصة بالتنظيم:

مثل تحديد المسؤوليات وإطار السلطة، ومدى اتباع المركزية أو اللامركزية ونطاق الإشراف، ونوع السلطات ومدى التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

* السياسات الخاصة بالتوجيه:

وتشمل مدى تهيئة المناخ المناسب لتنفيذ الخطط (اتصالات - قيادة - تعزيز وحفز) .

* السياسات الخاصة بالرقابة:

وتتضمن أساليب تقييم الأداء ومدى الالتزام بمعايير ثابتة للأداء، وطرق قياس النتائج، وكيفية انسياب المعلومات إلى الجهات الرقابية ونحوه.

٤- تصنيف السياسات وفقاً لطريقة تكوينها:

* السياسات الجوهرية:

وهي سياسات ترتبط مباشرة بأهداف المنشأة، كالقرارات التي يتخذها المدير بشأن التعاقد مع عميل معين على خدمات الصيانة في ذات الوقت الذي يتم فيه التعاقد معه على شراء الآلات والمعدات.

* السياسات الملتمسة (المستمدة من الحدث):

وهي السياسات التي يتم إعدادها لكي يواجه بها المدير ظروفًا طارئة وغير متوقعة، عندما لا يجد من يرشده في نصوص السياسات الجوهرية كأن يعرض المدير على رئيسه موقفاً معيناً للتعرف على كيفية مواجهة بعض المشكلات.

* السياسات المفروضة:

وهي سياسات تضطر المنظمة إلى الأخذ بها وتطبيقها لأنها مجبرة على ذلك من جهات خارجية كسلطة الحكومة أو نقابات العمال.

٥- تصنيف السياسات وفقاً لأهداف المنظمة:

ومن الأمثلة على ذلك:

* سياسات خاصة بالبحث عن وسائل مبتكرة لزيادة الربحية.

- * سياسات خاصة بتطوير التنظيم ورفع كفاءته.
- * سياسات خاصة بالحفاظ على الاستقرار التنظيمي.
- * سياسات خاصة بالدفع نحو المنافسة في السوق.

٦- تصنيف السياسات وفقاً للوظائف:

يمكن تصنيف السياسات وفقاً لوظائف المنظمة إلى :

* سياسات الأفراد:

كسياسات التعيين في الوظائف المختلفة، وسياسات التدريب من حيث الأساليب وأنواع التدريب وتقييم فاعلية التدريب، وسياسات الأجور من حيث المرتبات والحوافز وغيرها، وسياسات تقييم أداء العاملين وغير ذلك.

* سياسات الشراء:

كأساليب الشراء وكيفية الشراء من المصادر المتعددة وتوقيت الشراء وإجراءات الشراء وغيرها.

* سياسات التسويق:

كسياسات استخدام الأموال وكيفية النفقات ومراقبة وكيفية توزيع الأرباح وغير ذلك.

إعداد السياسة ووضعها:

إن إعداد السياسة في المنظمة يرتبط باختيار المبادئ والقواعد الخاصة بالعمل والتي تحكم أوجه النشاط أو السلوك، ويتطلب وضع السياسة القيام بعملية تحليل للأهداف المرغوبة لمعرفة طريقة تحقيقها، كما تتطلب

أيضاً تحليلاً للوظائف اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وما يتصل بها من موارد إنسانية أو مادية.

وفى ضوء هذا التحليل يتم فهم وتحديد الأهداف المطلوبة، وفهم الوظائف والمتطلبات اللازمة لتحقيق الأداء، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد السياسات التى تحكم العمل فى شتى مجالاته.

فالسياسة ما هى إلا همزة الوصل بين الهدف والعمل، ومن ثم فهى تتضمن تحليلاً للأهداف المراد تحقيقها للأنشطة المطلوبة لتحقيق ذلك الهدف بمكوناته المختلفة، ويتم الوصول إلى ذلك التحليل من خلال تقييم موقف المنظمة فى حاضرها وماضيها.

ويكون وضع السياسة من اختصاص كل مدير فى المنظمة، وكل مدير عليه مسئولية مباشرة تتصل بتحقيق أهداف معينة، مع ضرورة اشتراك مساعديه فى ذلك العمل، ومناقشة رؤسائه فيها قبل وضعها موضع التنفيذ، كما يتطلب الأمر أيضاً منه أن يتعرف على آراء وأفكار مديري أقسام إدارية أخرى تتصل معه فى العمل.

إلا أن الاعتماد النهائى للسياسات يجب أن يتم بواسطة المديرين فى المستويات الإدارية العليا وعلى رأسهم رئيس المنظمة، حيث يُعتبر المسئول الأول عن أعمال الأفراد التنفيذيين فى المنظمة.

ومع إعداد السياسات ووضعها يتطلب الأمر توصيلها إلى المستويات التنظيمية التى ستطبق فيها، فثمة ضرورة لأن يكون كل فرد فى المنظمة على علم تام بتلك السياسات ووعى كامل بها وبأهميتها داخل المنظمة.

وثمة خطوة مهمة بعد ذلك وهى ضرورة تفسير السياسة وإيضاح ما يتصل بالغموض فى نصوصها، وتقع مسئولية ذلك على الرئيس المباشر للوحدة الإدارية، فقد يفهم بعض الأفراد سياسة معينة بطرق مختلفة، وبالتالي يجب ألا يترك ذلك للاجتهاد الفردى، بل يجب الاهتمام بتفسير وشرح السياسة للأشخاص الذين سيتولون عملية التنفيذ.

ثالثاً: الإجراءات:

تُعتبر الإجراءات أكثر تحديداً من السياسات، فالإجراء يوضح كيفية ترتيب خطوات نحو تحقيق الهدف، فهى توضع لضمان حسن ودقة تنفيذ السياسة.

ويحتاج إعداد الإجراءات إلى دراسة وتحليل الأعمال الموجودة فى المنظمة، باعتبار أن الإجراء عند إتمامه سيكون أمراً واجب اتباعه، وبالتالي فكلما وضعت الإجراءات بطريقة سليمة كلما ساعدت على نجاح عملية التنفيذ وأعطت المزيد من التنسيق.

وتسمى الإجراءات عرفاً بالروتين، وهى عنصر ضرورى من عناصر العملية التخطيطية للقيام بالعمل داخل المنظمة، وخاصة تلك الأعمال ذات الطبيعة المتكررة، والتى تتكون من عدة مراحل متتابعة، ولذا فالإجراءات تعتمد على التتابع الزمنى لتنفيذ عمل معين، ومن الأمثلة على الإجراءات، ما يتصل بإجراءات صرف الشيك من بنك معين، أو إجراءات تعيين الأفراد أو ترقية الموظفين أو إجراءات صرف المعاش لأحد الأفراد أو عمل رخصة قيادة... الخ.

وتقع مسئولية وضع الإجراءات على المدير المسئول عن تحقيق الأهداف المتعلقة بالإجراء، أى تكون من اختصاص رجال الإدارة كل فى مجال تخصصه أو من اختصاص وحدة تنظيمية خاصة، كما فى المنظمات كبيرة الحجم.

شروط وضع الإجراءات:

- انبثاق الإجراءات من إطار السياسة العامة للمنظمة فى ضوء أهدافها.
- ضرورة أن تكون الإجراءات مكتوبة ومدونة لتجنب سوء الفهم من قبل الأفراد.
- أن تتكامل خطوات تنفيذ الإجراءات وألا تتعارض فيما بينها.
- أن تكون الإجراءات مبنية على الحقائق ومنبثقة من الواقع الفعلى للمنظمة وليست مبنية على افتراضات.
- تميز الإجراءات بالبساطة والوضوح وسهولة الفهم.
- الجمع بين الثبات والمرونة، بمعنى قبولها لبعض التعديل وفقاً للصالح العام.
- ومن أبرز فوائد الإجراءات السليمة، ما يلى:
- أ- تؤدى الإجراءات السليمة إلى توحيد طريقة العمل على مستوى المنظمة ككل، مما يؤدى إلى اتساق العمل فى المنظمة.
- ب- توفير وقت وجهد الفرد، فمن خلال تكرار الفرد لعمل معين، فإنه سوف يعتاد على القيام بواجباته بطريقة رتيبة دون بذل جهد ذهنى عند الانتقال من عمل لآخر.
- ج- تؤدى الإجراءات إلى تخصص الفرد فى عمله، وبالتالي إلى إتقانه لذلك العمل وسرعة إنجازه له.

د- تُساعد الإجراءات على وضع مقاييس كمية لأداء الأعمال، مما يُهيئ للإدارة السبيل لقياس أداء كل فرد من خلال تكرار إنجاز العمل الموكل إليه.

هـ- تؤدي الإجراءات إلى خلق روح المنافسة بين الأفراد داخل المنظمة، حيث تحثهم على إنجاز العمل الموكل إليهم في الوقت المحدد حتى لا يتراكم لديه ويصبح سبباً للتأثير على إنجاز زملائه للأعمال الأخرى المرتبطة بعمله.

و- تضمن الإجراءات تحقيق التكامل في العمل، والابتعاد عن إهمال أى جزء منه، وبالتالي توضح الإجراءات العلاقات الوظيفية بين العاملين في الوحدة الإدارية الواحدة.

ز- تعمل الإجراءات على اكتشاف الثغرات أو مناطق عنق الزجاجة في العمل وبالتالي، الإسراع في التخلص منها أو معالجتها.

إلا أن المبالغة في الإجراءات داخل أى منظمة، قد تجعل الفرد بمثابة آلة يشعر معها بالاستياء أو الملل وبالتالي تنخفض روحه المعنوية، كذلك فإن استمرار الفرد في أداء العمل بصورة روتينية، تجعل من الصعب عليه الانتقال بسهولة إلى عمل أو وظيفة أخرى، وتُضعف من اكتسابه لخبرات جديدة.

رابعاً: طرق العمل :

طريقة العمل أكثر تفصيلاً من الإجراء، فالطريقة تشرح كل خطوة من إجراءات العمل، فهي تمثل كيفية أداء كل خطوة منها، مع مراعاة أخذ كل من الوقت والمال والجهد في الاعتبار، فمثلاً ثمة إجراء لتحصيل رسم على إرسال خطاب ما بواسطة البريد، إلا أن طريقة تحصيل هذا الرسم قد

يكون طريق لصق طابع بريد على المظروف أو دفع نقدي لموظف البريد بقيمة الطابع... الخ.

خامساً: التنبؤ:

يُعتبر التنبؤ أحد عناصر عملية التخطيط، وهو عبارة عن تقديرات أو افتراضات لما يتوقع أن تكون عليه الأحوال في المستقبل، ولا يمكن أن نضع خطة معينة دون أن يكون هناك عملية تنبؤ دقيقة، فالتخطيط ما هو إلا عملية تنبؤية للمستقبل لكشف أبعاده والتعرف على ملامحه، ومن ثم إعداد الترتيبات اللازمة لمواجهة احتمالاته.

ويُعتبر التنبؤ أيضاً من الوسائل التي تساعد على اكتشاف جوانب القوة والضعف في الظروف المحيطة بالمنظمة، مما يسهم في الاستفادة المخططین في التقليل من التأثيرات السلبية لتلك الظروف أو محاولة تطويعها وفقاً لسياسات وأهداف المنظمة.

ويحتاج المخططون عند التنبؤ بظاهرة ما إلى دراسة وتحليل الكثير من العوامل والمتغيرات البيئية، كالتعرف على السياسات الحكومية واتجاهات السكان وتوجهات النشاط الاقتصادي ومدى التطور التكنولوجي وخاصة في مجال نشاط المنظمة.

* مستويات التنبؤ:

يجب التمييز بين ثلاث مستويات للتنبؤ:

- التنبؤ طويل الأجل:

وهو التنبؤ الذى يغطى فترة طويلة من الزمن تزيد عن ثلاث سنوات، حيث يؤخذ فى الاعتبار العديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية عند إعداد هذا التنبؤ.

- التنبؤ متوسط الأجل:

وهو التنبؤ الذى يغطى فترة تقل عن ثلاث سنوات وتزيد عن السنة.

- التنبؤ قصير الأجل:

ويعد التنبؤ فى تلك الحالة لفترة زمنية قصيرة لا تزيد عن السنة.

* أساليب التنبؤ:

١- الأساليب الوصفية:

وتعتمد على الاستفادة من ذوى الخبرة والتخصص والمعرفة فى مجال الظاهرة المطلوب التنبؤ بها، وبالتالي تعتمد تلك الأساليب الوصفية على الأخذ بآراء المديرين كمديرى التسويق ومديرى المبيعات ومديرى الدعاية وغير ذلك مع الأخذ بآراء رجال البيع، نظراً لمدى اتصالهم بالسوق الواقعى ومن ثم قدرتهم على فهمه وبالتالي القدرة على التنبؤ بالمبيعات، كما تعتمد أيضاً تلك الأساليب الوصفية على أسلوب دلفاى "Delphi Technic" والذى يعتمد على آراء الخبراء المتصلين بظاهرة معينة حيث يتم عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بتقديم الحلول المناسبة لها من كل خبير على حدة ثم بلورة تلك الحلول فى صورة أسئلة جديدة وتكرار عرضها على كل خبير أكثر من مرة لضمان الحصول على إجابات تتسم بالصدق والأصالة.

٢ - الأساليب الكمية:

وهي تعتمد على البيانات السابقة والمتوفرة عن الظاهرة للتعرف على نمط سلوك الظاهرة، ومن ثم سهولة التنبؤ بها، ومن أهم تلك الأساليب الكمية أسلوب نماذج الانحدار وأسلوب متوسط استهلاك الفرد والذي يُعتبر من أهم المقاييس لمستوى المعيشة وأسلوب تحليل الطيف وغير ذلك.

سادساً: الموازنات

تعتبر الموازنات من أهم عناصر التخطيط، علاوة على أنها تجمع في مفهومها بين عملية التخطيط وعملية الرقابة في ذات الوقت، فهي من جانب تعتبر خطة توضح بالأرقام أوجه النشاط الرئيسية للمنظمة من إنتاج وتمويل وموارد بشرية وعمليات شراء وبيع، ومن جانب آخر تعتبر إحدى أدوات الرقابة، حيث يتم المقارنة بين النتائج المحققة بما ورد في الموازنة، وتتعرف على الفروق والانحرافات بينهما، وتبحث عن العلاج ولذلك يُطلق عليها اسم "الموازنات التخطيطية" لأنها تعمل على تصحيح المسار أثناء عملية التنفيذ بما تظهره من انحرافات يجب معالجتها.

وبذلك فالموازنات ما هي إلا كشف يتضمن تقديراً للمطلوب عمله من كافة احتياجات المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وعادة ما تعد الموازنة التخطيطية لمدة سنة، كما تعد في بعض الأحيان لسنة شهور أو ثلاثة شهور، وهكذا تمثل الموازنة عملية توفير للاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل تلك الاحتياجات في الموارد البشرية أو المادية.

تصنيف الموازنات:

يمكن تصنيف الموازنات إلى خمسة أنواع رئيسية:

*** الموازنة النقدية:**

وتحتوى تلك الموازنة على بيان بالتقديرات الخاصة أو بالتنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية، وتعد تلك الموازنة لكي تتعرف المنظمة على حالة السيولة لديها، أى تتعرف على مركزها النقدى خلال فترة الخطة، حيث يتم مقارنة قيمة المقبوضات بقيمة المدفوعات للتعرف على وجود الفائض أو العجز لدى تلك المنظمة.

*** الموازنة المعلوماتية:**

وتمثل عملية توفير البيانات التى تحتاجها المنظمة لإنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

*** الموازنة المالية:**

وتهتم بمعرفة الأجهزة والآلات والمواد الخام والأثاث وغير ذلك من الموارد المادية والتى تلزم لتنفيذ الخطة.

*** الموازنة الرأسمالية:**

ويتم إعدادها بصورة خاصة للصرف على الأراضى والعقارات والمعدات والآلات.

*** الموازنة العينية:**

وتهتم بالبحث عن التقديرات الخاصة بأعداد العاملين اللازمة لتنفيذ الخطة، أو تقدير عدد ساعات العمل البشرى أو عدد ساعات عمل الآلات والوحدات المنتجة وغير ذلك.

أهمية ومزايا إعداد الموازنات التخطيطية:

- ١- تقوم الموازنة التخطيطية بترجمة أهداف المنظمة وسياستها في صور رقمية وبالتالي تمثل إحدى الأدوات الهامة للتخطيط الفعال.
- ٢- تمثل الموازنة التخطيطية شكلاً من أشكال الرقابة داخل المنظمة، نظراً لدورها في عملية المتابعة لجميع جوانب وأنشطة المنظمة.
- ٣- تقوم الموازنات التخطيطية بدور هام في تحديد المسئولية والسلطة في المنظمة وبالتالي تسهم في ضبط العمل داخل المنظمة، علاوة على دورها الهام في عمليات التنسيق داخلها.

سابعاً: البرامج الزمنية:

وهي الخطط التنفيذية المزودة بجداول زمنية وإجراءات وقواعد وطرق عمل وأوامر تشغيل، يتم توزيعها على الإدارات أو العاملين، بحيث توضح لهم دور كل منهم وتشرح لهم الطرق والأساليب المطلوبة، فهي تمثل مجموعة الأنشطة الواجب قيام المنظمة بها للوصول إلى تحقيق الأهداف وفق جداول زمنية محددة.

وقد يختص البرنامج الزمني بإحدى إدارات المنظمة، أو قد يكون شاملاً لكل أعمال المنظمة، ولكي يتم إعداد برنامج زمني فلا بد من تحديد الهدف المطلوب من إعداد البرنامج، ثم تحديد الأنشطة التي يحتويها البرنامج وتقسيمها إلى عمليات فرعية صغيرة وتوضيح درجة الترابط فيما بينها، وأيضاً تحديد الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز كل عملية منهم مع تحديد نقطة البداية ونقطة النهاية وأخيراً تحديد الأفراد المنوط بهم تنفيذ البرنامج.

* أنواع التخطيط:

يمكن التمييز بين أنواع التخطيط المختلفة في ضوء مجموعة من الأسس على النحو التالي:

(١) تقسيم التخطيط وفقاً للأساس الزمني:

أ- التخطيط طويل الأجل:

وهو الذي يُعطى فترة زمنية طويلة تمتد لعدة سنوات أو أحياناً عدة عقود، ويرتبط عادة بالأنشطة الرئيسية للمنظمة كالتوسع في الإنتاج أو إنتاج سلع جديدة لأول مرة، والإدارة العليا هي المسئولة عن التخطيط طويل الأجل.

ب- التخطيط متوسط الأجل :

ويغطي فترة زمنية تصل إلى خمس سنوات ، كالخطة الخمسية ، وهي خطة تتضمن تحديداً للأهداف المراد تحقيقها خلال فترة الخطة على ضوء الأهداف التي سبق تحديدها ، كما تتضمن تفاصيل للوسائل الواجب اتباعها لتحقيق تلك الأهداف .

ج- التخطيط قصير الأجل :

وهو التخطيط الذي لا تزيد الخطة خلاله عن ستة أشهر أو أقل من السنة ، وهي تنصب على المجالات التنفيذية في المنظمة ، مثل خطط التوزيع أو خطط التشغيل في عابرين الإنتاج .

٢- تقسيم التخطيط وفقاً لنطاق الخطة :

نعني بنطاق الخطة النطاق المكاني لها ، أي التخطيط الجغرافي ، فهناك خطط قومية وأخرى إقليمية ، ويهتم التخطيط القومي بالإجماليات على

المستوى القومي مثل حجم الاستثمار القومي والقوة العاملة ، أما التخطيط الإقليمي فيهدف إلى تحقيق درجة من التوازن في نمو أقاليم ومحافظة البلد الواحد . وثمة التخطيط القطاعي والخاص بقطاع معين كقطاع الكهرباء أو التليفونات ، وأيضاً التخطيط المحلي ، كالتفويض بمحافظة معينة أو تعمير مدينة معينة على المستوى المحلي .

٣ - تقسيم التخطيط وفقاً لدرجة التفصيل :

(أ) التخطيط الاستراتيجي : ويهتم بالمهام الرئيسية والأهداف الرئيسية ، ويتم على أعلى المستويات الإدارية .

(ب) التخطيط التكتيكي : يختص هذا النوع من التخطيط باستخدام موارد المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة بصورة تفصيلية ويشتمل على خطط تفصيلية للأنشطة المختلفة التي يجب أدائها والموارد التي يجب استخدامها وفي العادة يغطي فترة زمنية قصيرة ، ويهتم به مستوى الإدارة الأوسط في الغالب .

(ج) التخطيط التشغيلي : ويقوم به عادة المستوى الإداري الأدنى ، ويهدف إلى تنفيذ أعمال وأنشطة محددة ضمن الخطة الاستراتيجية ، وترتكز على فترة زمنية محددة.

٤ - تقسيم التخطيط على أساس طبيعة النشاط:

أ- خطة المبيعات: وتعنى برتامجاً للبيع في المستقبل، والذي يُحدد الأصناف والكميات التي يتوقع بيعها خلال فترة الخطة، فيتم خلالها تحديد أنواع السلع ومواصفاتها وتسعيرها ومنافذ توزيعها وحصة كل سوق من أسواق البيع وما يتعلق بالتخزين والنقل وغير ذلك.

ب- خطة القوى العاملة: وتتضمن تقديراً للقوى العاملة المطلوبة لتحقيق الخطة من التخصصات المختلفة وبالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد، مع الأخذ في الاعتبار سياسات الأجور والحوافز والعلاوات والترقيات والتدريب وغير ذلك.

ج- خطة الإنتاج: وتعنى تحديد الأصناف التي سيتم إنتاجها والكميات المطلوبة منها والوقت اللازم لإنتاجها والمستلزمات المطلوبة للإنتاج من معدات وغير ذلك.

د- الخطة المالية: حيث يتم ترجمة الأهداف إلى خطط مالية من خلال تحديد الموارد المالية لتسيير نشاط المنظمة، وكيفية توفير الأموال اللازمة من رأس مال وقروض وتسهيلات وأرباح متوقعة وأساليب إنفاق وغيرها.

هـ- تقسيم التخطيط من حيث المجال:

أ- التخطيط الاقتصادي:

ويهدف إلى تحقيق أغراض صناعية أو زراعية أو تجارية... الخ، وقد يكون التخطيط الاقتصادي شاملاً كافة المجالات الاقتصادية، وقد يكون جزئياً، حيث يقتصر على قطاع اقتصادي معين كالصناعة أو الزراعة.

ب- التخطيط العمراني:

ويهدف إلى تعمير أو تطوير مدينة ما أو منطقة أو حي معين من خلال توفير المرافق والأبنية والطرق والخدمات.

ج- التخطيط الإداري:

ويهدف إلى تطوير الجهاز الإداري في الدولة، ليستطيع مواجهة أعباء خطط التنمية، ويشمل مجالات تطوير البناء التنظيمي للمنظمات الحكومية، وإعداد الخطط ورسم السياسات الخاصة بتدريب القوى العاملة وتنميتها وتطوير أساليب العمل.

د- التخطيط الاجتماعي:

ويهدف إلى وضع مشروعات خاصة بتنمية الجوانب الثقافية والاجتماعية كمشروعات الصحة والتعليم والثقافة.

* معوقات عملية التخطيط :

قد تعترض عملية التخطيط بعض القيود والمعوقات، ومن أبرز تلك المعوقات ما يلي:

- ارتفاع كلفة بعض عمليات التنفيذ لبعض الخطط، كتكلفة البحث عن المعلومات وأجود المستشارين والفنيين وغيرهم.
- عدم دقة البيانات والمعلومات والافتراضات الخاصة بتوقع أحداث المستقبل، مما يؤثر حتماً في فاعلية العملية التخطيطية وصدقها.
- ضعف العملية الرقابية أثناء تنفيذ الخطة.
- افتقار الخطة لبعض المرونة، وميل بعض المنفذين إلى التواكل والاعتماد على بعضهم البعض.
- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات والإحصاءات الضرورية لفعالية التخطيط.

- افتقار المواطن للوعى التخطيطي، وأيضاً نقص وعى المنفذين بأهداف الخطة.

- عدم إعداد أو تهيئة العاملين فى الوحدات الإدارية وإهمال تدريبهم، مما ينعكس سلباً على عملية تنفيذ الخطط.

- ظهور بعض القوى والعوامل الخارجية والسياسية والبيئية وتأثيرها السلبى على المضى فى تنفيذ الخطة بدقة، وفى الوقت المحدد لها.

* مقومات وعوامل التخطيط الناجح:

- (١) أن يكون للخطة أهدافاً واضحة ومحددة يفهمها الجميع داخل المنظمة.
- (٢) دقة البيانات وتوافرها وسهولة انسياب وتدفق المعلومات إلى المنفذين.
- (٣) التحديد الدقيق للأجهزة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطة، منعاً لحدوث التعارض والتضارب والازدواج فى الاختصاصات.
- (٤) توافر عنصر المرونة فى عناصر عملية التخطيط، فالخطة المرنة هى القادرة على مواجهة المشكلات والمتغيرات الخارجية والمواقف الحرجة.
- (٥) الأخذ بالأولوية فى عملية التنفيذ، فالتنفيذ الجيد للخطة يقتضى تقديم بعض المراحل على بعضها الآخر فى بعض الأحيان.
- (٦) يجب أن تتميز الخطة بالعمق والابتعاد عن السطحية، وعدم الانشغال وتضييع الوقت فى الاهتمام بأمر فرعية على حساب تحقيق الأهداف الرئيسية.

(٧) من الضروري أن يوضع للخطة توقيتات محددة لكل جزئية من جزئياتها، مع الربط الزمنى بين كل منها.

- ٨) ينبغي أخذ وجهات نظر الأفراد المشرفين على تنفيذ الخطة في الاعتبار لمعرفة الصعوبات المتوقعة حدوثها أثناء التنفيذ.
- ٩- أن يُحسن استغلال الموارد المتاحة ويُستفاد من الطاقة البشرية والمادية إلى أقصى حد ممكن.
- ١٠- المتابعة الفعالة لجميع مراحل تنفيذ الخطة، تسهياً لعملية تقييم النتائج، ومن ثم التعرف على مدى تحقق الأهداف.
- ١١- اشتراك مجموعة من الخبراء في وضع الخطة وعدم انفراد فرد منهم بوضعها فالتخطيط عملية جماعية وليست عملاً فردياً.

الفصل الخامس

التنظيم

الفصل الخامس

التنظيم "Organizing"

يُعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية، والتي تعادل وظيفة التخطيط في مقدار الأهمية والتنظيم من أهم وظائف المديرين في المنظمات المختلفة، والتي تتطوى على تحديد الأعمال والأنشطة المطلوب إنجازها تحقيقاً للأهداف، مع تحديد واختيار الأفراد المناط بهم تحقيق وتنفيذ تلك الأعمال والأنشطة وفق معايير أداء معينة مع تحديد مراكز السلطة والمسئولية وأساليب الرقابة والإشراف والتنسيق علاوة على بناء الهيكل التنظيمي الذي يحدد المسئوليات المختلفة في المنظمة.

أما عن مفهوم التنظيم كمنظمة (منشأة) "Organization" فيمثل وحدة إدارية تقوم باتخاذ القرارات أو نظام شامل يهدف لتحقيق أهداف معينة ويشمل عدد من الوظائف والأدوار والعلاقات، فهي وحدة اجتماعية يتم إنشائها بطريقة مقصودة لتحقيق أغراض معينة، وتتخذ شكلاً هيكلياً بهدف تحقيق تلك الأغراض.

فإذا أرادت أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية، فيجب أن تتيح الفرصة لكل فرد يعمل بها لأن يقدم أقصى مساهمة يمكن أن يقدمها، ولكي يتم ذلك يلزم تجزئة العمل الذي تقوم به تلك المنظمة إلى وحدات أو أقسام إدارية يختص كل منها بأداء عمل محدد.

وقد عرف "Davis" التنظيم، على أنه مجموعة الأشخاص التي تتعاون فيما بينها بصورة فعالة لتدبير مواردها الاقتصادية بهدف تحقيق غرض مشترك تحت إمرة قيادة موحدة، في حين عرفه "حسن توفيق" على أنه تنسيق للجهود البشرية في المنظمة، لإمكان تنفيذ سياسة مقررّة بأقل كلفة

ممكنة، بينما عرفه "Bernard" على أنه عبارة عن "تسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينهما خلال إطار إدارى معين".

ومن التعريفات السابقة يتضح أن التنظيم كوظيفة إدارية يتطلب مجموعة من المحددات، ومن أبرزها:

١- ضرورة وجود أهداف محددة بدقة يعمل جميع من بالمنظمة على تحقيقها من خلال وظيفة التنظيم.

٢- تجزئة الأعمال والأنشطة المطلوب إنجازها، ثم تجميعها فى وحدات إدارية يختص كل منها بأداء عمل معين منعاً للازدواجية أو لتداخل الاختصاصات.

٣- تحديد السلطة والمسئولية:

بمعنى إضفاء حقوق معينة تتسم بالقوة لكل فرد أو مجموعة من الأفراد داخل المنظمة واعتباره مسئولاً أمام رؤسائه من حيث تلقيه للأمر أو قدرته على إعطاء الأوامر لغيره بصورة معترف بها من الجميع.

٤- التنسيق والتعاون بين جميع الوحدات على اختلاف الأعمال التى تقوم بها كل منها لتحقيق الأهداف.

*** الهيكل التنظيمى:**

يمثل الهيكل التنظيمى شبكة من العلاقات بين مختلف الوظائف والأقسام والوحدات الإدارية والقطاعات التى تتكون منها المنظمة، والتى تتكون بدورها من مجموعة من الأفراد تعمل معاً بقصد تحقيق أهداف مرغوبة، ولكن عمل الأفراد بصورة جماعية لتحقيق تلك الأهداف لا يتحقق

تلقائياً في حالة البشر، ومن الضروري لذلك أن يتوفر وسائل معينة للتنسيق بين أنشطتهم مع الرقابة على الأعمال التي يقومون بتنفيذها ومتابعتها، وإحدى تلك الوسائل الهيكل التنظيمي، الذي يوضح من له سلطة على من؟ وبالعكس من المسئول أمام من؟ مع توفير نوع من الأطر غير المرئية التي تسهم في توحيد جميع الناس للعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة.

وتمثل خطوط السلطة والمسئولية من المستويات الأعلى والأدنى، وبين الوحدات على المستوى الواحد، إنما تمثل خطوط اتصال هي بمثابة قنوات لتدفق المعلومات أفقياً ورأسياً لضمان التفاعل بين جميع الأفراد داخل المنظمة.

ويتطلب إعداد الهيكل التنظيمي المرور بعدة مراحل:

(أ) إجراء حصر شامل لجميع الأعمال والمهام المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

(ب) تصنيف الأعمال والمهام التي تم حصرها، ثم وضع المتشابه منها في وظائف محددة.

(ج) وضع الوظائف المتشابهة في قسم إداري واحد، ثم تجميع الأقسام المتشابهة في إدارة واحدة، فمثلاً نضع أقسام الميزانية والتكاليف في إدارة الحسابات، ووضع أقسام الترقيات والمرتبات والتعيينات في إدارة شؤون الأفراد.

(د) وضع خريطة تنظيمية في صورة هيكل تنظيمي، يبدأ من القاعدة في اتجاه القمة، ومن خلال تلك الخريطة يتضح التسلسل القيادي بين الأفراد، وعدد المرؤوسين التابعين لكل رئيس وكيفية تقسيم التنظيم (على أساس الوظيفة

أو العميل...الخ) والمسمى المحدد لكل وظيفة وعلاقات السلطة (وظيفة، استشارية...الخ) وغير ذلك.

هـ) القيام بإعداد دليل تنظيمي يفصل ما جاء بالخريطة ويُفسر بعض مصطلحاتها، كتحديد الأهداف العامة للمنظمة والسياسات المتبعة فيها والأقسام الموجودة فيها، والوظائف الموجودة بها والمهام الخاصة بكل وظيفة منها، وغير ذلك من التفاصيل.

أنواع الهياكل التنظيمية:

إن الهيكل التنظيمي الرسمي في أي منظمة قد تم وضعه بطريقة مقصودة ليوضح شكلاً للعلاقات الرسمية بين الأشخاص والوحدات الإدارية والقطاعات والأقسام داخل المنظمة، مع تحديد خطوط الاتصال بينها وعلاقات السلطة بين أفرادها.

إلا أنه في غالب الأحيان قد يظهر داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها شبكة موازية من العلاقات الشخصية غير الرسمية بين الأفراد بعضهم البعض، تحددتها وترسم ملامحها بعض الاعتبارات مثل زمالة الأبناء والصدقة بين الأفراد خارج نطاق العمل الرسمي، أو طبيعة المؤهل والتخصص العلمي أو حاجة الأفراد لإشباع حاجاتهم الشخصية وغير ذلك مما يشكل تنظيمياً غير رسمياً ينشأ ويتطور بصورة تلقائية ودون قصد أو رغبة حقيقية من الإدارة الرسمية.

ويتميز ذلك الهيكل التنظيمي غير الرسمي باعتماده على قيادات غير رسمية تتمثل في بعض الأشخاص داخل المنظمة مع وجود خطوط اتصال

غير رسمية، لها من القوة والتأثير بحيث يمكن أن تتغلب أحياناً على تأثيرات بعض القرارات الرسمية داخل المنظمة، أو تعمل على مقاومة التغيرات التي ترغب المنظمة في إدخالها، أو تصنع لنفسها أهدافاً قد تتعارض مع الأهداف التي وضعتها المنظمة وتسعى إلى تحقيقها.

وعلى الرغم من ذلك فقد تسهم تلك التنظيمات غير الرسمية في تسهيل القيام ببعض الأعمال أو دفع الإدارة إلى التريث في اتخاذ بعض القرارات وغير ذلك من الفوائد.

وبالنسبة للهيكل التنظيمية الرسمية، فثمة ثلاث أنواع شائعة منها، وهي:

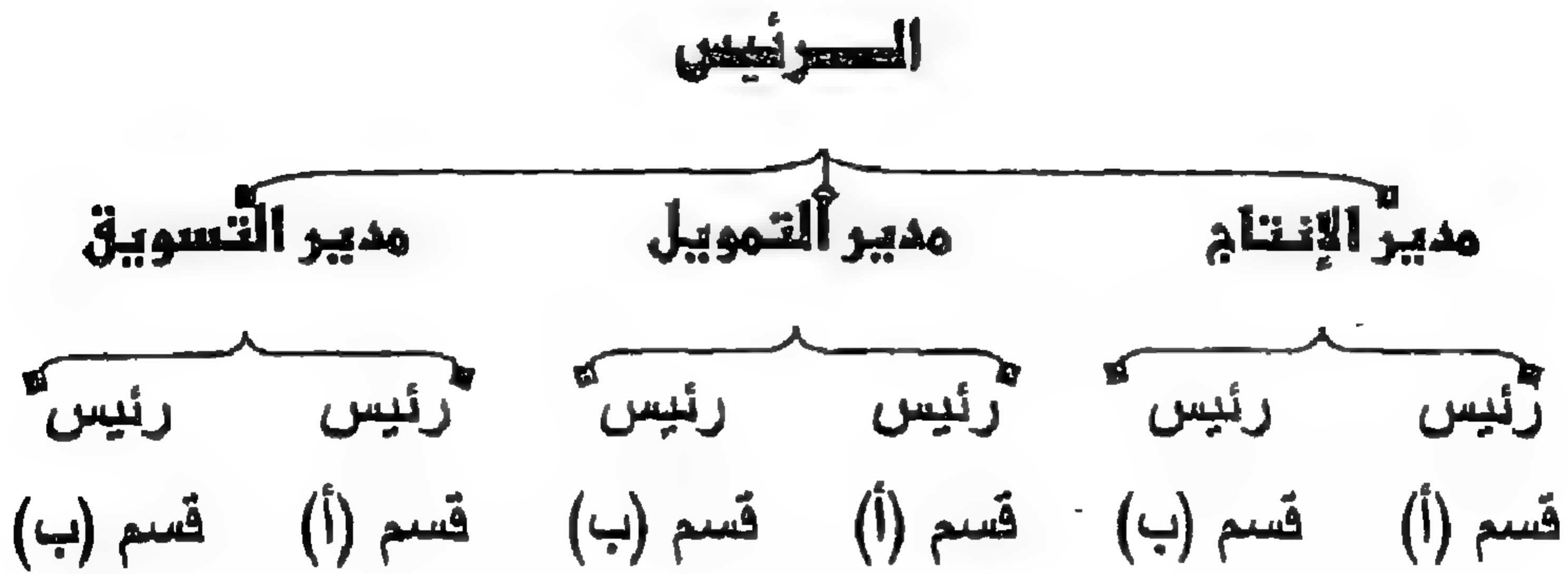
١ - الهيكل التنظيمي التنفيذي:

ويطلق عليه أحياناً الهيكل المتدرج، وهو من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية، وهو هيكل يسمح بخط واضح للسلطة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وفيه يكون كل شخص في المنظمة مسؤولاً أمام مشرف أو رئيس واحد فقط.

وهذا النوع من الهياكل يناسب المنظمات صغيرة الحجم، ويتمتع المدير فيها بقدرات عالية نظراً لتعرضه لمواجهة مشكلات متنوعة دون اللجوء إلى الأخصائيين في كل مجال وظيفي.

إلا أنه مع كبر حجم المنظمة يكون من الصعب على المدير الإلمام بجميع الجوانب المرتبطة بالعمل في إدارته، ومن ثم فلا بد من استعمال أفراد مساعدين لمساعدة المدير التنفيذي في أداء الوظائف الأدق تخصصاً حيث يقدمون له النصيح والمشورة دون أن يكون لهم دور في ممارسة السلطة، ولذلك يُطلق عليهم الاستشاريون.

ويتميز ذلك الهيكل التنفيذي بسرعة اتخاذ القرارات، وضعف الهروب من المسؤولية وحاجة التنظيم الدائمة لمديرين ذوي خبرات عالية، ويوضح الشكل (١) مثلاً على هيكل تنظيمي تنفيذي.



شكل رقم (١)

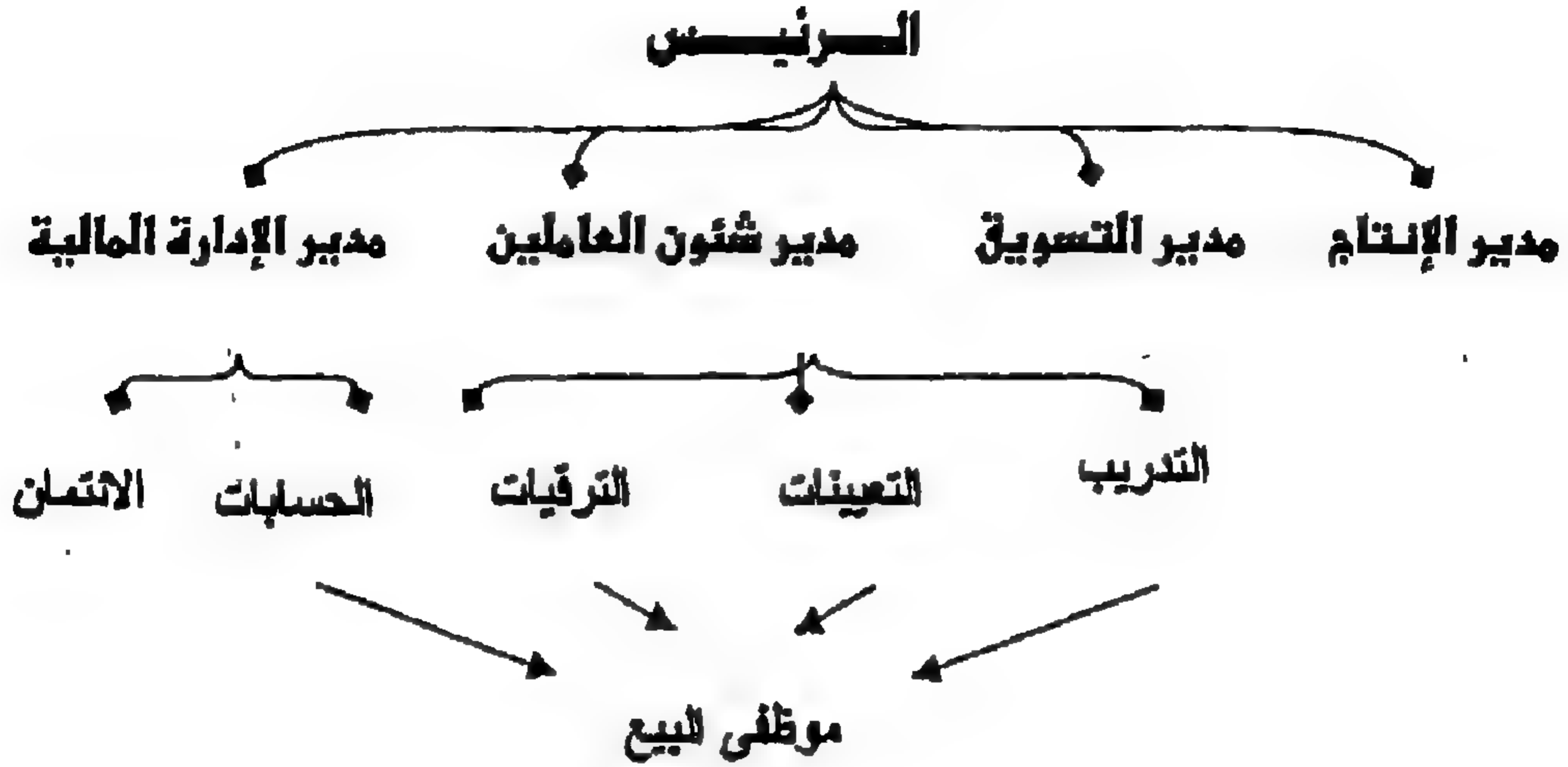
(هيكل تنظيمي تنفيذي)

٢ - الهيكل التنظيمي الوظيفي:

يهدف الهيكل الوظيفي إلى إتاحة الفرصة للأفراد لكي يصلوا إلى أقصى تخصص وظيفي ممكن، حيث يملك المدير في ذلك الهيكل سلطة على الأفراد في جميع الإدارات الأخرى بالنسبة لأدائهم للوظيفة التي يكون هو مسئولاً عنها.

فمثلاً يكون لمدير الإنتاج السلطة والمسئولية عن جميع النواحي الفنية للإنتاج ويكون لمدير شؤون العاملين المسئولية والسلطة الكاملة عن التعيين والفصل والتدريب والعقاب والإثابة وغير ذلك من الأعمال المتصلة بالعاملين في جميع الوحدات الإدارية بالمنظمة، وذلك بصرف النظر عن المكان الذي تؤدي فيه الوظيفة.

ويوضح الشكل (٢) تمثيلاً للهيكل التنظيمي الوظيفي:



شكل (٢) هيكل وظيفي

ومن الشكل السابق يتضح لنا أن ذلك الهيكل التنظيمي يُعتبر خرقاً لمبدأ وحدة الأمر وهو من أهم عناصر ومبادئ العملية الإدارية، إلا أن الهيكل الوظيفي قد يُسهم من ناحية أخرى في التنسيق بين الأنشطة المتعددة على مستوى المنظمة ككل.

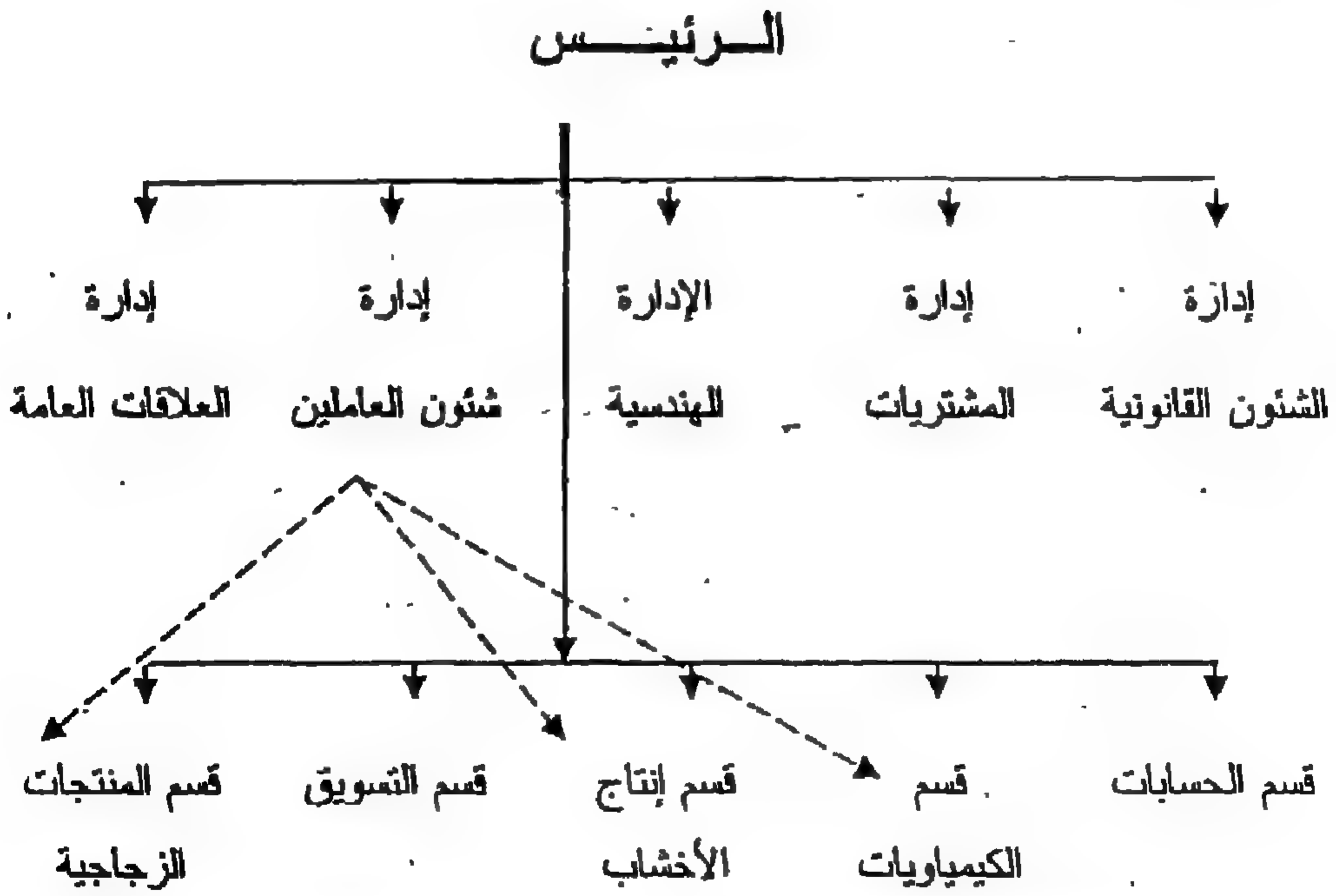
٣- الهيكل التنظيمي التنفيذي/ الاستشاري:

من المعروف أن للاستشاريين دوراً هاماً في تقديم الرأي والنصح، علاوة على أن لديهم قوة التوصية، ولكن ليس لهم - في ذات الوقت قوة السلطة لتنفيذ ما يرونه بالنسبة للإدارات الأخرى، وعلى الرغم من ذلك فإن للاستشاري الفرصة لممارسة نفوذه من خلال الرئيس التنفيذي الذي يعمل بتوصيته على الرغم من رئاسته للمسئول الاستشاري.

المدخل إلى أصول إدارة الأعمال

وغالباً ما تلجأ معظم المنظمات إلى الاستشارة نظراً لحاجتها الملحة في معالجة بعض التفاصيل وتحديد المعلومات المطلوبة لتقديم النصح واتخاذ القرارات بالنسبة لبعض الصعوبات.

وفي الهيكل التنفيذي/الاستشاري يوجد رئيس واحد فقط يكون أى شخص مسئول أمامه مباشرة، ومع ذلك تكون المساعدة والنصيحة الاستشارية المتخصصة متاحة لأى وحدة في المنظمة فى حاجة إليها، ويُمثل الشكل (٣) مثالاً للهيكل التنظيمي التنفيذي/ الاستشاري لشركة إنتاجية.



○ الخط المتقطع (علاقات استشارات)

○ الخط المستمر (علاقات تنفيذية)

شكل (٣)

(هيكل تنفيذي/ استشاري)

أسس تجميع الهياكل التنظيمية:

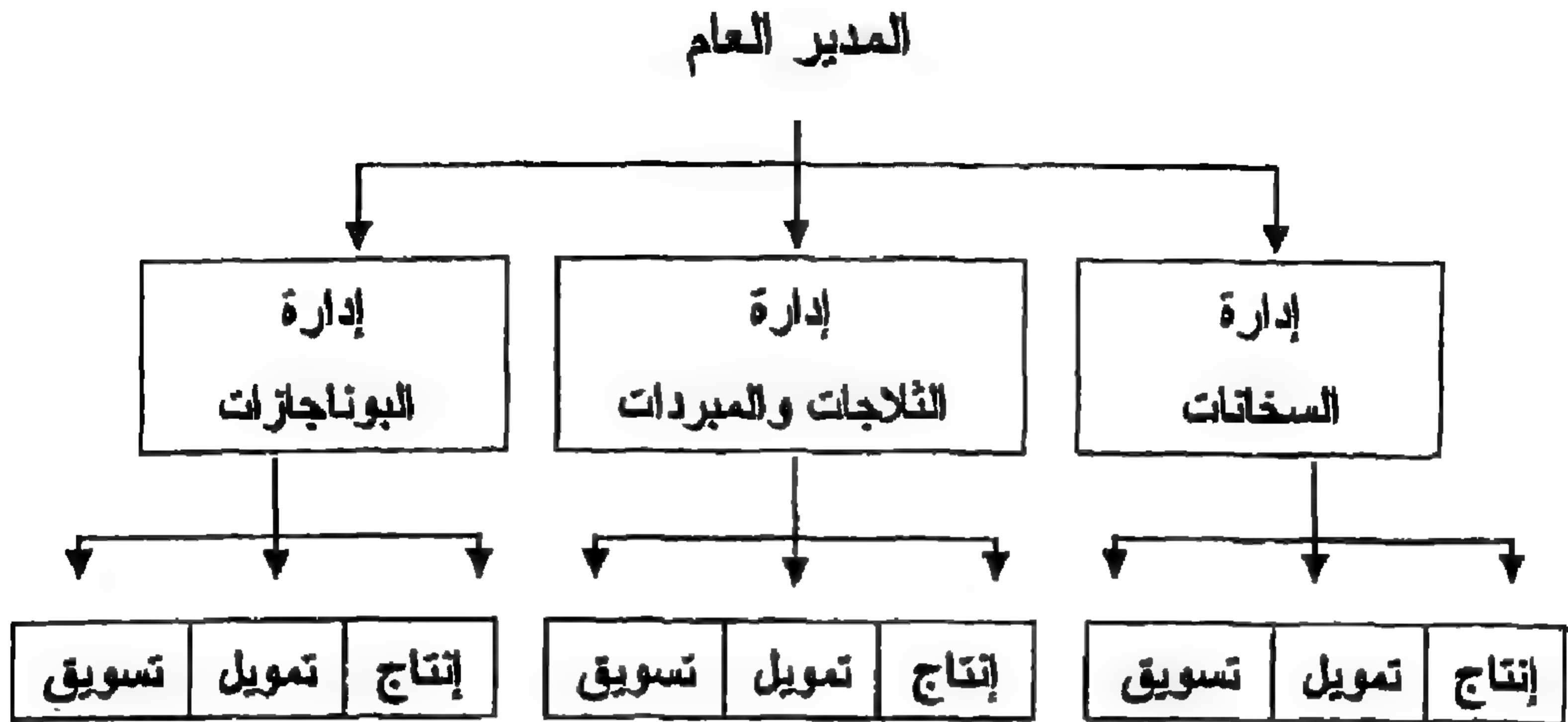
(١) التجميع على أساس المنتج أو الخدمة المقدمة:

حيث يعتمد تجميع الهيكل التنظيمي على أساس ما تنتجه المنشأة أو ما تقدمه من خدمات، بحيث يكون لكل نوع منها تقريباً إدارة خاصة بها، تهتم بكل ما يتصل بها من أعمال، ويشترط في ذلك النوع من الهياكل التنظيمية أن يكون لدى المنظمة عدد لا بأس به من السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، أما إذا اقتصر المنتج على سلعة واحدة أو تقديم خدمة معينة واحدة فقط فلا يمكن الاعتماد على ذلك النوع من التجميع للهيكل التنظيمي، كما يشترط أيضاً وجود فروق كبيرة في طبيعة الأعمال المطلوبة في كل إدارة خاصة بسلعة أو بخدمة معينة، حتى نتجنب زيادة الإنفاق، وبالتالي فقدان جزء كبير من الأرباح.

وفي ذلك النوع من الهياكل التنظيمية، يسهل تحديد المسؤولية والاختصاص، كما يراعى متطلبات التعامل مع حاجات كل سلعة أو خدمة مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج وانخفاض التكاليف من جانب آخر.

ويوضح الشكل (٤) تصميماً لهيكل تنظيمي يعتمد على المنتجات أو

الخدمات.



شكل (٤)

(تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات أو الخدمات)

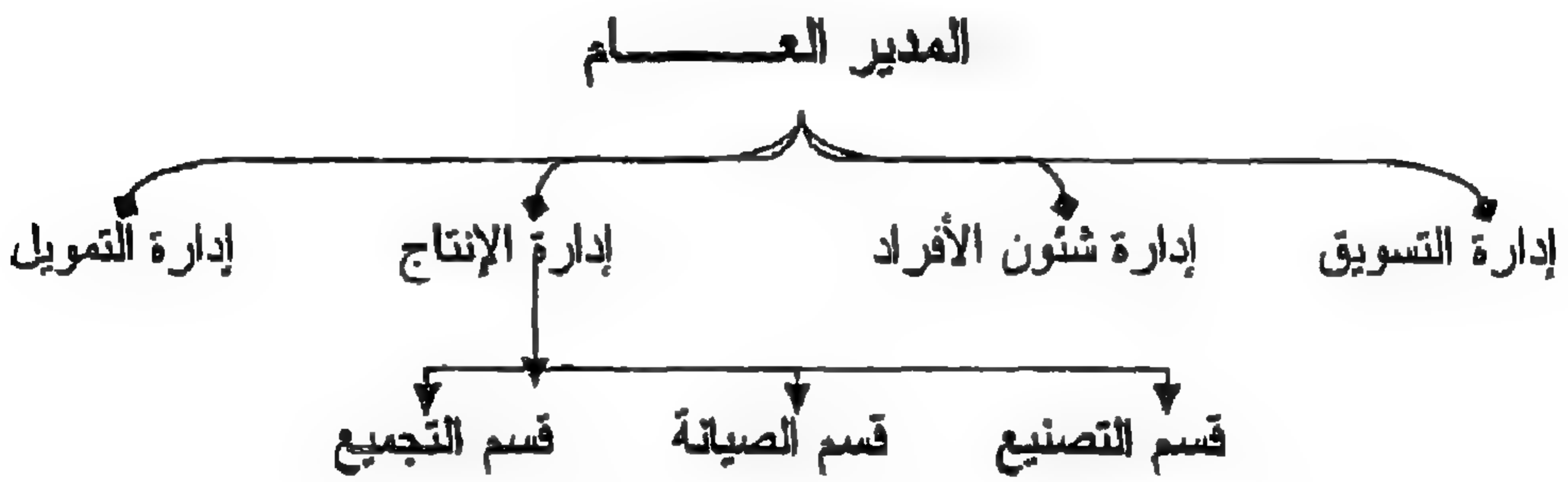
٢) التجميع على أساس الوظيفة:

تقوم تلك الطريقة على أساس إنشاء مجموعة من الإدارات الخاصة بكل وظيفة من الوظائف الرئيسية داخل المنظمة، ولا شك أن تعدد وتنوع الوظائف هو نتيجة مباشرة لتقسيم العمل نظراً لتنوع المهام والأنشطة الخاصة بكل وظيفة.

ويتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بتحقيق درجة عالية من التنسيق والسيطرة ضمن نطاق الإدارة الوظيفية الواحدة، وأيضاً فإن تجميع أوجه النشاط المتشابهة في إدارة واحدة تؤدي إلى رفع كفاية تلك الإدارة بصورة عامة، وتُسهل عملية الرقابة عليها.

إلا أن ذلك النوع من الهياكل التنظيمية يُصعب من عملية التنسيق بين الإدارات الوظيفية المختلفة، كما أنه لا يلائم الأعمال والمشروعات المتناثرة بين مناطق جغرافية متباعدة عن بعضها.

ويوضح الشكل (٥) تصميماً لهيكل تنظيمي يعتمد الوظيفة كأساس له.

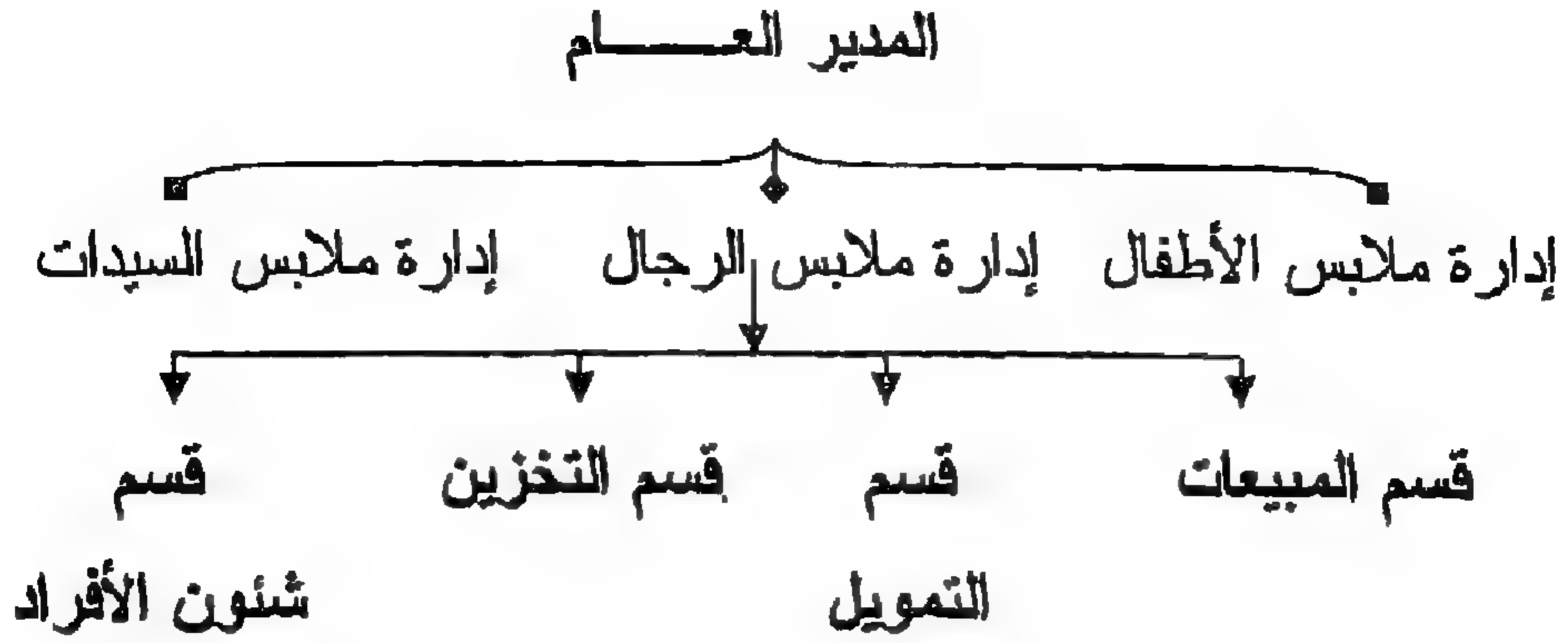


شكل رقم (٥)

(تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة)

٣) التجميع على أساس العمل:

وفيه يتم تجميع أنشطة المنظمة وفقاً لنوع العمل، حيث يتم تخصيص إدارة خاصة لكل فئة من العملاء تتولى جميع الأعمال المتصلة بهم، وفي هذا النوع من الهياكل التنظيمية يراعى رغبات وأذواق وظروف كل فئة من فئات العملاء كما يسهل إجراء عمليات التنسيق بين الأنشطة المتعلقة بهم، ويوضح الشكل (٦) نموذجاً لهيكل تنظيمي يعتمد على العملاء في عملية التصميم.

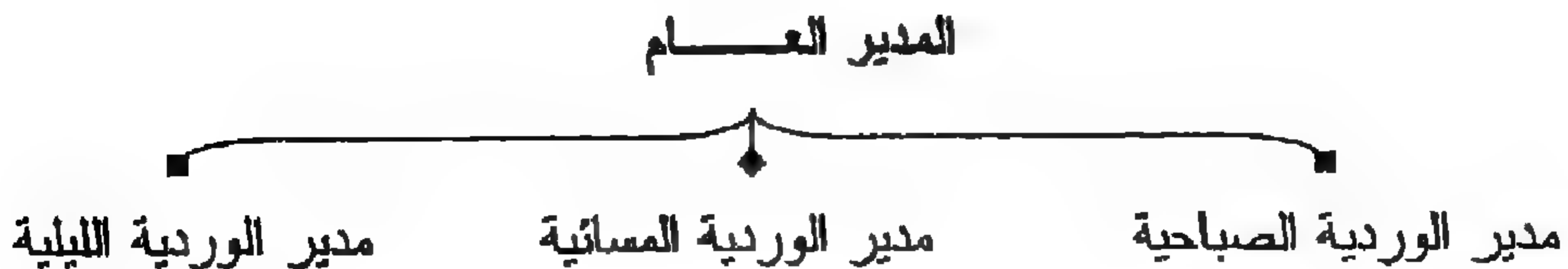


شكل (٦)

(تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العملاء)

٤) التجميع على أساس الوقت:

تعمل الكثير من الشركات الصناعية على ورديات متعددة خلال اليوم الكامل وقد يضطر بعضها إلى العمل في العطلات الرسمية، وبالتالي فقد تختص ورديّة معينة بإنتاج نوع من السلع أو المنتجات تختلف عما تنتجه ورديّة أخرى وبالتالي يكون من الأفضل أن يكون هناك إدارة خاصة بكل ورديّة منها، تختلف فيها طبيعة المهام وتخصص الموظفين وهكذا، والشكل (٧) يوضح تصميماً لهيكل التنظيم الذي يعتمد الوقت كأساس له.

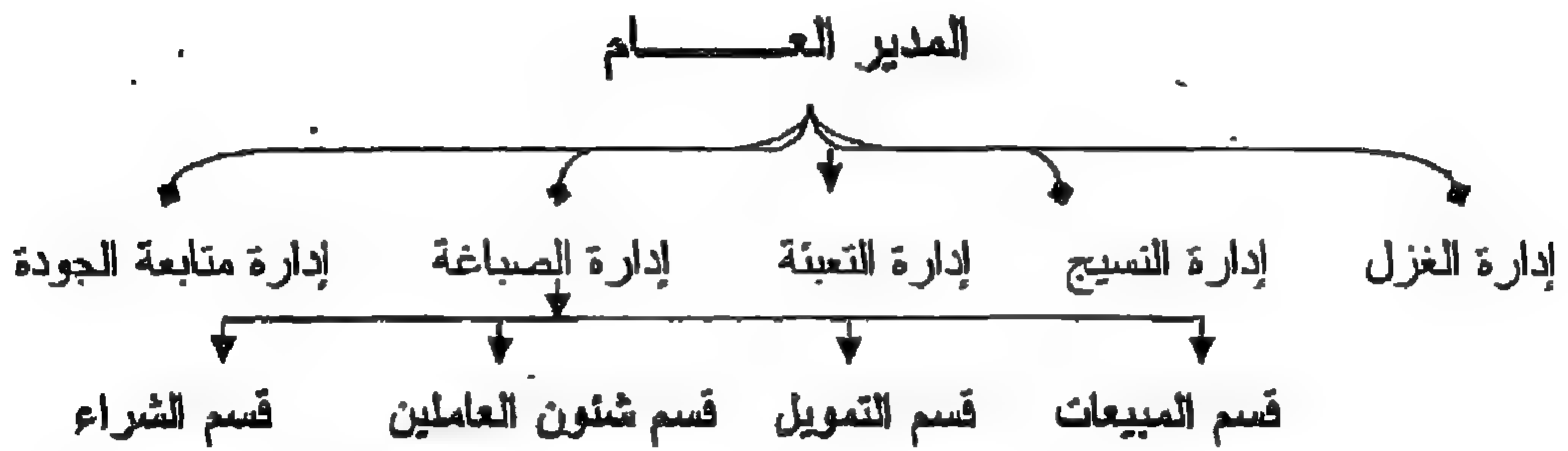


شكل (٧)

(تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوقت)

(٥) التجميع على أساس العمليات:

وفيه تم تقسيم المشروع إلى وحدات إدارية وفقاً للمهام والعمليات الرئيسية اللازمة لتنفيذ مهمة معينة، وتجمع تلك المهام والعمليات في وحدة إدارية تنظيمية واحدة تشرف على تلك المهام والعمليات، ويوضح الشكل (٨) نموذجاً لذلك في أحد مصانع الغزل والنسيج.



شكل (٨)

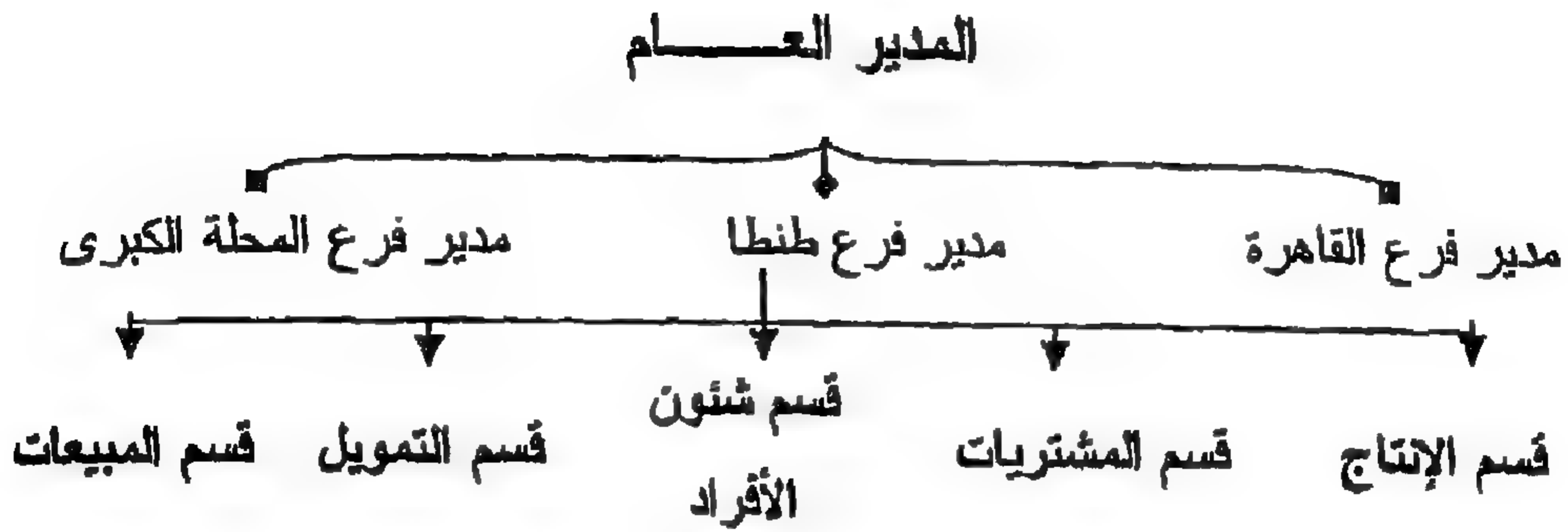
(تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات)

(٦) التجميع على أساس المنطقة الجغرافية:

حيث يتم توزيع العمل داخل المشروع على وحدات إدارية حسب مناطق العمل الجغرافية، بحيث تخصص وحدة إدارية خاصة لكل منطقة جغرافية تتولى الإشراف على جميع الأنشطة الخاصة بها.

وفي ذلك النمط، لابد من مراعاة الظروف الخاصة بكل منطقة، ومن ثم تكيف العمل وفق متطلبات تلك الظروف مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة، ويؤدي ذلك النمط من التجميع إلى سرعة اتخاذ القرارات نظراً لقرب المدير من موقع التنفيذ، إلا أن ذلك التصميم قد يُبعد من تبعية السياسة التي يتبعها

مدير المنطقة الجغرافية للسياسة التي يمارسها المركز الرئيسى للمنظمة، ويوضح الشكل (٩) نموذجاً لذلك الهيكل.



شكل (٩)

(تصميم الهيكل التنظيمى على أساس المنطقة الجغرافية)

هذا ويمكن تصميم هيكل تنظيمى يجمع بين أكثر من أساس للتجميع، لتحقيق الأهداف التى تنشدها المنظمة للجمع بين مزايا أكثر من طريقة وتجنب عيوب الطرق الأخرى فيما يُعرف بالتصميم وفقاً للتجميع المركب.

العوامل المؤثرة فى اختيار الهيكل التنظيمى الملائم:

(١) الأهداف الاستراتيجية للمنظمة:

مع نمو المنظمات، فإنها تصنع لنفسها أهدافاً استراتيجية جديدة لزيادة الإنتاج أو تحسين الخدمات المقدمة أو فتح فروع جديدة لها أو تطبيق تكنولوجيا مستحدثة لم تكن تتعامل معها من قبل، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى إعادة النظر فى الهيكل التنظيمى الموجود بها بإدخال بعض التعديلات عليه أو تغييره تغييراً كاملاً فى بعض الأحوال.

(٢) عدد العاملين بالمنظمة:

ففي المنظمات صغيرة الحجم، يكون غالباً هناك درجة كبيرة من التخصصات في حين يقل عدد المديرين، ويقل معه عدد القواعد المكتوبة لتنظيم العمل، علاوة على أن صنع القرارات في تلك المنظمات يكون مركزياً ولا يحتاج إلى مجهود كبير من قبل المديرين، ففى حين نجد أن المنظمات كبيرة الحجم التى يعمل بها عدد أكبر من الأفراد تكون فى حاجة ماسة إلى الاستعانة بمديرين أكثر تخصصاً لأداء مهام معينة، مع الاعتماد على اللامركزية وتفويض السلطة فى صنع القرارات.

(٣) التكنولوجيا:

تعنى التكنولوجيا ما تملكه المنظمة من خبرات وأجهزة ومستلزمات وقواعد وإجراءات لتحويل ما لديها من المدخلات إلى مخرجات فى صورة سلع أو خدمات، والمديرين فى المنظمات المختلفة لابد وأن يضعوا هيكلاً تنظيمياً يتناسب مع درجة التكنولوجيا المطبقة فى منظماتهم، من حيث مستوى نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية وغير ذلك.

(٤) دورة حياة المنظمة:

تمر أى منظمة بأربع مراحل متتالية، فعندما تبدأ المنظمة صغيرة الحجم، يتولى شخص واحد (غالباً يكون مالكها) مع عدد قليل من الأفراد عملية الإنتاج أو تقديم خدمة ما وبالتالي يتسم الهيكل التنظيمى بالبساطة الشديدة، فيقل التخصص فى العمل وتتركز القرارات مركزياً وتتعدم القواعد الرسمية أو تكون فى أضيق الحدود، ويتوسع المنظمة فى عدد أفرادها وفى أنشطتها تدخل فى المرحلة الثانية التى تعتمد فيها على عدد أكبر من

المشرفين نظراً للتوسع في أعمالها، وبالتالي يكون من المهم وضع قواعد رسمية للتنسيق والاتصالات بين الأنشطة والمهام داخل المنظمة إلا أن التنظيم يظل إلى حد كبير متبعاً للمركزية في اتخاذ القرارات.

ومع كبر المنظمة في الحجم يتم تقسيم العمل بصورة أكثر تخصصية، ويتم أيضاً ترسيخ القواعد الرسمية المرشدة للعمل والعلاقات بين الأفراد المنتسبين للمنظمة، والمتعاملين معها، ويصاحب ذلك الاتجاه نحو اللامركزية وتفويض السلطة من قبل المديرين في المستوى الإداري الأعلى لمروستهم وتلك المرحلة تمثل المرحلة الثالثة من حياة المنظمة، وأخيراً تدخل المنظمة في مرحلة الاستقرار والتي يستقر معها تقسيم العمل والاعتماد على التخصص الدقيق وتفويض السلطات والاستعانة بالاستشاريين.

٤) الموارد البيئية:

عند توافر الموارد البيئية للمنظمة، فإن اللامركزية في اتخاذ القرارات يكون أنسب لاستخدامها من قبل المديرين في المنظمة، وعند عدم توافرها، فإن ميل المديرين للرقابة الشديدة سيجعلهم يميلون نحو المركزية.

وعند قيام المخطط بوضع تصميم لهيكل تنظيمي، فلا بد له أن يراعي الاعتبارات التالية ويستفيد منها:

- التخصص في العمل.
- تسهيل الرقابة.
- تخفيض النفقات.
- مراعاة الظروف البيئية.
- إنجاز العمل في الوقت المناسب.
- الترتيب بين الأولويات.
- الاهتمام بالتنسيق.

مبادئ وأسس لوظيفة التنظيم:**أولاً: نطاق الإشراف:**

يقصد بنطاق الإشراف، عدد الأشخاص الذين يستطيع المدير الإشراف عليه شخصياً بكفاءة وفاعلية، ولا يستطيع أحد الجزم بعدد معين للمرؤوسين التابعين لمدير أو مشرف واحد، ولكن بصفة عامة يحدد نطاق (١٠) إلى (٣٠) بالنسبة للعاملين الموظفين، و(٣) إلى (٨) بالنسبة للعاملين الإداريين، ففي الأعمال العادية (الموظفين التنفيذيين) يُدرب الأفراد عادةً لتأدية نواحي نشاطهم بطريقة محددة وما أن يصلوا إلى إتقانها، فإن عملهم يتطلب نوعاً من الرقابة أو الإشراف ذا طبيعة روتينية إلى حد ما.

وعلى الرغم من صعوبة تحديد عدد معين من العاملين تحت إشراف مشرف أو مدير واحد، إلا أن هناك بعض العوامل المحددة لنطاق الإشراف الملائم ومن تلك العوامل:

- درجة تنوع الأنشطة:

إذا تشابهت الأنشطة والمهام بالمنظمة، فإن ذلك يتطلب من المدير أن يبذل وقتاً وجهداً أقل، ومن ثم يكون نطاق الإشراف أوسع، وعلى العكس من ذلك عند تنوع وتباين الأنشطة والمهام، والذي يتطلب من المدير أن يبذل جهداً ووقتاً أكبر، ومن ثم يكون نطاق الإشراف على مستوى أضيق.

- درجة تعقد العمل:

إذا اتسمت الأعمال والأنشطة في المنظمة بالنمطية والتكرارية، فإنه يمكن للمدير أن يُشرف بسهولة على عدد أكبر من الأفراد (نطاق إشراف

واسع) أما إذا اتسمت الأعمال بقدر كبير من الفنية وكثرة إجراء التغييرات، فإنه يصعب على المدير أن يُشرف على عدد كبير من الأفراد، ويُفضل في تلك الحالة أن يقل عدد العاملين الذين سيشرف عليهم (نطاق إشراف ضيق).

- كفاءة المديرين:

ترتبط قدرة المدير أو الرئيس على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين بما يتمتع به من كفاءة شخصية ومهارة وقدرة على التأثير في الآخرين.

- التوزيع الجغرافي للمرؤوسين:

عند تمركز المرؤوسين في مكان واحد أو منطقة معينة، فإن ذلك يزيد من قدرة المدير أو الرئيس على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك فتشتت المرؤوسين وتوزيعهم بعيداً عن بعضهم البعض يُصعب من مهمة المدير في عملية الإشراف ومن ثم يضيق نطاق الإشراف.

- كفاءة المرؤوسين:

يرتبط مستوى الكفاءة التي يتمتع بها المرؤوسون بمدى قدرة المدير على الإشراف على عدد أكبر منهم وتسهيل تلك المهمة عليه، فعدم الكفاءة أو ضعف إخلاصهم في العمل يُصعب من مهمة المدير في عملية الإشراف ومن ثم يؤثر ذلك في سعة نطاق الإشراف.

- مدى الاستعانة بأساليب الرقابة الحديثة:

فالمنظمة الواعية التي تُطبق اللامركزية وتفويض السلطة والقيادة الجماعية وغير ذلك من الأساليب الحديثة، نجد أن نطاق الإشراف لديها يتسم دائماً بالاتساع.

- مدى توفر الإمكانيات فى المنظمة:

فوسائل الاتصالات الحديثة والمهارة فى استخدامها من جانب العاملين بالمنظمة يُساعد المديرين فيها على السيطرة والرقابة على عدد أكبر من المرؤوسين، ومن ثم اتساع نطاق الإشراف عليهم.

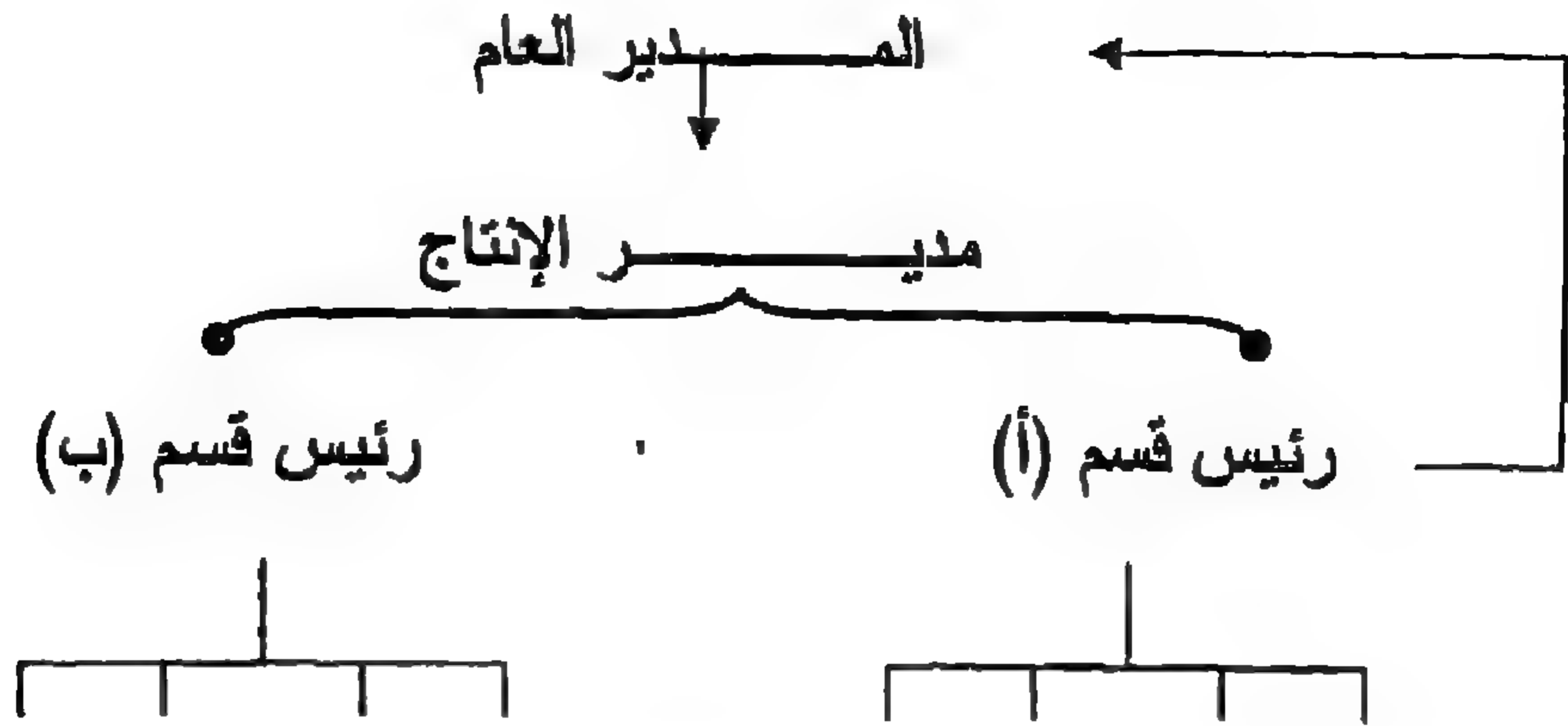
- تصور المنظمة لعملية الإشراف والرقابة:

إذا كانت السياسة السائدة داخل المنظمة تستدعى تدخل المدير أو الرئيس فى تفاصيل عمل مرؤوسيه، فذلك يؤدى إلى تضيق نطاق الإشراف، وعلى العكس إذا كان المدير يهتم بالأطر العامة للعمل فذلك يوفر كثيراً من وقته وجهده وبالتالي يمكن أن يتسع معه نطاق الإشراف.

ثانياً: وحدة الأمر (وحدة القيادة):

يوضح هذا المبدأ ضرورة خضوع كل مرؤوس لرئيس واحد وليس لرئيسين أو أكثر، فالشخص الذى يجبر على إرضاء رئيسين أو أكثر فى ذات الوقت بالنسبة لنفس الوظيفة، لا يستطيع فى الحقيقة أن يبذل كل جهده، إذ يصبح الأمر مختلطاً عليه، ويحاول المماطلة ومعرفة أيهما أعظم تأثيراً، وربما يقوم بالوظيفة بطريقة تجعل الرئيس الآخر غاضباً لعدم اتباع أوامره كما ينبغى! مما يثير الفوضى وتشيع المسئولية والازدواجية والتعارض داخل التنظيم.

ويوضح الشكل (١٠) مخالفة إحدى الشركات لمبدأ وحدة الأمر، لأن على رئيس القسم الاتصال برئيسين فى نفس الوقت، الرئيس الأول يمثل مدير الإنتاج فى الشركة، والرئيس الثانى هو المدير العام للشركة.



شكل (١٠)

(مخالفة وحدة الأمر في إحدى الشركات)

ثالثاً: المركزية واللامركزية:

يتحقق توزيع السلطة الإدارية في المنظمات عن طريقين، الطريق الأول يتمثل في المركزية والطريق الثاني هو اللامركزية، وتعنى المركزية تركيز السلطة في المستوى الإدارى الأعلى ويتم اللجوء إليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة، وتوحيد الجهة التى لها سلطة الأمر، فى حين تعنى اللامركزية تقسيم السلطة الإدارية وتوزيعها بين الهيئة المركزية - الممثلة فى المستوى الإدارى الأعلى - والهيئات الأخرى غير المركزية، حيث تقوم الأخيرة بممارسة سلطتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الأولى.

فمع كبر حجم المنظمات والتوسع فى أنشطتها وانتشار فروعها، يصبح من الصعب على الهيئة المركزية فى المنظمة أن تهيمن على إدارة الفروع بكفاءة وخاصة مع اختلاف العوامل والظروف البيئية التى تحيط بكل فرع من الفروع، ومن ثم يلزم اللجوء إلى اتباع سياسة اللامركزية التى تتيح قدراً من الاستقلال لكل فرع من فروع المنظمة.

وفى واقع الأمر، لا نجد منظمة تتبع النظام الإدارى المركزى بشكل كامل أو نرى أخرى تتبع اللامركزية بصورة عامة والتي تمثل خروجاً عن السيطرة، فكل سياسة منهما مزايا وعيوب، ولذلك فثمة بعض المحددات الواجب مراعاتها عند اختيار المنظمة اتباع المركزية أو اللامركزية فى سياساتها:

- حجم المنظمة:

فكلما زاد حجم المنظمة واتسع نشاطها، كلما كانت حاجتها إلى اتباع سياسة اللامركزية أكثر.

- فلسفة الإدارة:

ما يعتنقه المديرون فى الإدارة العليا يؤثر تأثيراً كبيراً فى اختيار المنظمة للسياسة المناسبة، فإذا اعتقد هؤلاء أن اللامركزية تزيد من فاعلية المنظمة فإن ذلك يزيد من اتجاه المنظمة نحو اتباعها.

- مدى أهمية القرارات:

إذا تميزت بعض القرارات التى تريد المنظمة اتخاذها بالخطورة والأهمية فإن ذلك يتطلب غالباً أن تتجه المنظمة إلى اتخاذها من مستوى إدارى مركزى (مستوى الإدارة الأعلى)، وعلى العكس من ذلك فالقرارات العادية يمكن أن تقوم بها مستويات إدارية أقل، وبالتالي يكون الاتجاه لاتباع اللامركزية أكثر احتمالاً.

- توافر الرقابة الفعالة من عدمه:

لا تتجه المنظمة نحو اللامركزية إلا إذا كان لديها نظاماً رقابياً فعالاً على فروعها وأقسامها والإدارات التابعة لها.

- حجم التدخل الحكومي:

من المعروف أن التدخل الحكومي في شئون المنظمة يقتضى اتباع بعض الأوامر، ويتطلب ذلك وجود سلطة مركزية للتأكد من تنفيذ تعليمات الجهات الحكومية من عدمه.

ومما سبق يتضح أن هناك بعض المزايا من اتباع اللامركزية الإدارية يمكن حصرها فيما يلي:

- تخفيض أعباء العمل عن الإدارة العليا:

وهذا يجعلها متفرغة أكثر لبحث ودراسة المشكلات الرئيسية، تاركة المشكلات الفرعية للمستويات الإدارية الأدنى.

- بث روح التنافس بين الوحدات الإدارية:

مما يزيد من فاعلية تلك الوحدات وبالتالي فعالية وكفاءة المنظمة.

- رفع الروح المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا:

نظراً لإتاحة مجال للاستقلالية والاعتماد على النفس في صنع بعض القرارات واتخاذها.

- تنمية مهارات الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا:

فاللامركزية تزيد من ممارسة هؤلاء لأنشطة تسهم حتماً في ثقل خبراتهم وبالتالي الاعتماد عليهم في مهام أكثر تعقيداً في المستقبل.

- تحقيق السرعة في الأداء:

فعدم رجوع الوحدات الفرعية إلى السلطة المركزية في كل أمر قبل اتخاذ القرار بشأن أى عمل يحقق السرعة في حسم الأمور داخل المنظمة.

- الاستفادة من الظروف المحلية:

فلكل وحدة فرعية ظروفها المحلية والتي تعتبر أدرى بها من غيرها بما فيهم الوحدة المركزية في المنظمة، مما يزيد من فاعلية الأداء، ومن ثم يكون صنع القرار أقرب للواقع.

وبالرغم من مزايا اللامركزية؛ إلا أن البعض قد وجه لها بعض الانتقادات ومن أهمها الخوف من الإمعان في اتباع اللامركزية والذي سيؤدي إلى إضعاف المركز الرئيسي في المنظمة والحد من قدرته، علاوة على كثرة الأجهزة الرقابية المطلوبة لضمان سير العمل في الفروع وغير ذلك.

ويمكن الحكم على مدى اتجاه المنظمة لاتباع اللامركزية من خلال متابعة عدد القرارات التي تتخذها الوحدات الإدارية الفرعية ومدى أهمية تلك القرارات في تحقيق أهداف المنظمة، علاوة على مدى مراجعة الوحدات الفرعية للمركز الرئيسي عند اتخاذ قرار ما.

رابعاً: تفويض السلطة:

يُقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الآخرين، أو الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة أعلى وأخرى أدنى.

وتُستمد السلطة من مصدرين، أحدهما رسمي وثانيها غير رسمي، والمصدر الرسمي يُستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها والمصدر غير الرسمي يتمثل في قوة إعجاب المرؤوسين بشخصية أو حكمة أو تأثير القائد الإداري.

وتفويض السلطة يقصد بها أن يعهد صاحب الاختصاص الأصلي ببعض سلطاته إلى أحد مرؤوسيه، مع احتفاظه بتلك الاختصاصات، ويترتب على تفويض السلطة أن يمارس من فوض إليه الاختصاص في حدود التفويض الممنوح له دون التجاوز عن ذلك.

وفي الحقيقة، لا يمكن لأي قائد إداري أن يفوض جميع سلطاته، لأن ذلك يمثل نوع من التنازل عن المركز الذي يشغله ذلك القائد، وأيضاً يكون بمقدور القائم بالتفويض أن يسترد السلطة عندما تقتضي المصلحة ذلك وأيضاً، فإن تفويض السلطة للغير لا يعنى ذلك تفويضاً للمسئولية بمعنى إعفاء المفوض (القائد الإداري) من التزاماته الأصلية، أو هروبه من المسئولية أو تجنب لآثارها.

بعض محددات تفويض السلطة:

لكل منظمة ما يناسبها من درجة تفويض السلطة وفق بعض العوامل المحددة لذلك، ومن أبرز تلك العوامل:

١- حجم المنظمة:

كلما كان حجم المنظمة كبيراً كلما زاد عدد القرارات الواجب اتخاذها، ومن ثم زادت الأعباء على المديرين في المستوى الإداري العلوي، ويتطلب ذلك مزيداً من تفويض السلطة، توفيراً للوقت والجهد.

٢- مدى خطورة القرار:

لأنك أن القرارات الهامة التي تتخذها المنظمة، يصعب معها تفويض السلطة لمستوى إداري أدنى لاتخاذها، وعلى العكس من ذلك فالقرارات العادية والتي لا تمثل أهمية كبيرة يمكن أن يتخذها المديرون في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بتفويض من الإدارة العليا.

٣- مدى فعالية الرقابة:

فالتفويض ما لم يرتبط بنظام رقابى يتابع أداء المستويات الإدارية المفوض إليها حرية صنع القرار تصبح نتائجه غير مؤكدة.

٤- معيار تجميع الهيكل التنظيمى:

إذا اعتمدت المنظمة الهيكل الوظيفى مثلاً، فإن متطلبات التنسيق بين الأقسام الإدارية المتخصصة وفق ذلك تزداد، ومثل هذا التنسيق يتطلب ضرورة أن تقوم تلك الإدارات والأقسام باتخاذ قراراتها باستقلالية مما قد يتعارض مع قرارات الأقسام الأخرى، ويستدعى ذلك ابتعاد الإدارة العليا عن تفويض السلطة، أما إذا اعتمدت المنظمة هيكلاً يعتمد على العملاء أو المنطقة الجغرافية، فيكون من الأولى تفويض الفروع والأقسام الإدارية لتسهيل العمل واتخاذ القرارات أيضاً.

٥- مدى مهارة الأفراد فى المستوى الإدارى الأدنى:

عند تمتع الأفراد فى الإدارات الدنيا بمزيد من الخبرة والمهارة والمعرفة والتخصص الدقيق فذلك أدعى إلى تفويضهم فى اتخاذ قرارات خاصة بالمنظمة.

ولاشك أن تفويض السلطة يمثل علاقة ذات طرفين، تمثل عقداً وموافقة الطرفين عليها، إلا أنه فى بعض الأحيان قد يصعب على بعض المديرين أن يقوموا بتفويض بعضاً من السلطة المخولة لهم، وعلى الجانب الآخر قد لا يقبل المرؤوس أن يكلف ببعض المهام الإضافية التى تفوض له من رئيسه، ولعل من أهم أسباب رفض المرؤوس لقبول تلك المهام والتكليفات ما يلى:

- الإحساس بزيادة أعباء العمل، ستجعل المروؤوس ينفر من أية تكاليفات جديدة، خاصة إذا حملت تلك الأعمال الجديدة شيئاً لم يعتاد عليه من قبل.
- إذا لم يصاحب التكاليفات الجديدة أية حوافز أو تعزيزات مادية أو معنوية، أو كانت تلك الحوافز أقل مما يتوقعه المروؤوس، فإن رفضه للتكاليفات الجديدة ستكون أقرب للحدوث.
- عند شعور المروؤوس بقلّة الإمكانيات والمساعدات لإنجاز ما كُلف به من مهام جديدة على نحو جيد، فإنه سيشعر حتماً بالإحباط وبفقدان الحماس وروح المبادرة ويرفض داخلي لما كُلف به.
- إذا تعود المروؤوس على عدم اشتراكه في صنع أى قرار من خلال عمله أو قلّة اشتراكه في ذلك، فإن تكليفه بمهام جديدة فجأة، وحاجته إلى اتخاذ قرارات بشأنها، سيجعله أقرب إلى تجنب هذا العبء الجديد والميل إلى الاستفسار وسؤال رئيسه عنه ورفض تلك المهام.
- ضعف ثقة المروؤوس في قدراته:
- إذا تملك المروؤوس شعوراً بقلّة الثقة في نفسه وفي قدراته، سيمنعه ذلك من الإقدام على تنفيذ أى مهام جديدة أو أعباء إضافية، مهما كانت المغريات والتعزيزات ممن حوله.
- الخشية من نقد الآخرين، قد يجعل المروؤوس غير متحمس للإقدام على تنفيذ أى أعمال إضافية يكلف بها من جانب رئيسه.

خامساً: التنسيق:

عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات إدارية وأقسام معينة، تأتي خطوة تالية نضمن تعاون تلك الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضماناً لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت.

وبالتالي فالتنسيق هو ترتيب جهود جميع الأفراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل تحقيقاً لأهداف المنظمة، وهذا الترتيب يأخذ حدوداً شكلية وإجرائية للحيلولة دون حدوث أي تضارب أو تعارض بين الاختصاصات الإدارية وصولاً لقدر من التوافق والانسجام داخل المنظمة.

والتنسيق قد يكون رأسياً من أعلى إلى أسفل أو العكس في الهيكل التنظيمي أو يكون أفقياً يتم بين المستويات المتماثلة في الوحدات الإدارية، وأيضاً قد يأخذ التنسيق شكلاً داخلياً بين الفروع والأقسام الإدارية داخل المنظمة نفسها أو يأخذ شكلاً خارجياً يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة وغيرها من المنظمات الأخرى ذات العلاقة.

ويعتمد مبدأ التنسيق على مجموعة من الوسائل، من أبرزها:

(١) اللجان:

من المعروف أن العمل داخل المنظمات لا يتم - في الغالب - بصورة فردية بل يتم بواسطة مجموعات للعمل، وإحدى تلك المجموعات تتمثل في اللجان والتي تُعد إحدى وسائل التنسيق المعروفة داخل المنظمات، حيث يُمثل داخل اللجنة من كل وحدة إدارية أحد الأفراد أو أكثر، ويتم

الاجتماع بصورة دورية أو كلما اقتضت الحاجة لمناقشة المشكلات الطارئة أو الشائعة مع اقتراح ما تراه بشأنها، ثم إعداد التوصيات بعد تبادل المعلومات بين أعضائها وتكون الاجتماعات ذات طبيعة رسمية في معظم الأحيان، خاصة إذا حضرها أحد القيادات الإدارية لإصدار تعليمات أو الرد على بعض الاستفسارات وتقديم المقترحات، حيث يتم ترتيب تلك المقترحات حسب أهميتها، ورفض المقترحات الرديئة للارتقاء بمستوى النتائج التي تتوصل إليها اللجنة.

وعن طريق تجزئة المشكلات المطروحة، فإن اللجنة تستفيد من ذلك في دراسة فروع المشكلة بحيث يتناولها الأفراد ذوى الصلة وبالتالي يتم سرعة التوصل إلى القرار الصحيح بشأنها.

وبصورة عامة تحقق اللجان مجموعة من المزايا، والتي من أهمها:

- التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية المختلفة، نظراً لتواجد ممثل لكل وحدة في اللجنة، وبالتالي لا يحدث أي تضارب بين أنشطة الوحدات المختلفة.

- زيادة خبرة أعضاء اللجنة:

بسبب سماع عضو اللجنة للآراء المتنوعة ووجهات نظر الآخرين في القضية المطروحة، فإن معلوماته سوف تزداد حتماً وتتسع مداركه وبالتالي تزداد خبراته وقدرته على اتخاذ القرار السليم.

- ارتفاع احتمالية سلامة القرار:

فالقرارات الجماعية النابعة من تعدد الآراء والمقترحات والأطروحات تكون أكثر صدقاً وواقعية من القرارات المعتمدة على التفكير الفردي.

- سهولة التنفيذ للقرارات:

فالشخص الذى اشترك فى وضع توصيات معينة أو مقترحاً لحل مشكلة معينة يكون أكثر حماساً وإيجابية لتنفيذ تلك التوصيات على أرض الواقع.

وعلى الرغم من تلك المزايا، فإن اللجان قد وُجه إليها بعض الانتقادات من أهمها أنها قد تسهم فى ضياع الوقت لأنها قد تمتص جانباً كبيراً من وقت المديرين، خاصةً من يشترك منهم فى أكثر من لجنة دورية مما يؤثر على الوقت اللازم للقيام بعمله الحقيقى لانشغاله بإنجاز أنشطة اللجان التى يشترك فيها، وأيضاً قد يكون تشكيل اللجان مكلفاً مادياً من حيث البدلات التى قد تُصرف لأعضائها أو ما تتفقه المنظمة من مال لتأجير بعض القاعات وغير ذلك من التكاليف، وكذلك قد يستبد البعض بأرائهم أو يسيطر البعض الآخر على المناقشة لبلاغته أو لتأثير الهالة التى تميزه أو لقدرته على الإقناع، وبالتالي يتأثر به الآخرون فى إصدار قرارات اللجنة، علاوة على شيوع المسؤولية عن إصدار تلك القرارات نظراً لأنها صادرة عن مجموعة من الأفراد، مما قد يجعل بعضهم يتحلل منها بعد ذلك بسهولة.

(٢) القواعد والإجراءات:

وهى إحدى وسائل التنسيق بين المهام والأنشطة التى تتسم بعنصر التكرار والروتينية، فمعرفة كل فرد بالإجراء المطلوب القيام به سيساعده حتماً فى إنجاز العمل تلقائياً دون حاجة إلى التأويل أو التفسير.

سادساً: السلطة والمسئولية:

السلطة هي حق إصدار الأوامر إلى الآخرين، وحق التصرف أو عدم التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة أنها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى علم النفس أن هناك استعداداً فطرياً لدى البعض للقيام بدور القائد في حين أن هناك لدى البعض الآخر استعداداً للتبعية وتلقى التوجيهات والأوامر، ومن ثم فأى مجتمع لابد وأن يجمع بين القادة والتابعين أو بين الرؤساء والمرؤوسين، وطبيعة العلاقة بين الجانبين هي التي تحقق أهداف الجماعات وتتسق بين جهود أفرادها.

والسلطة في المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دوره انطلاقاً من الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وبالتالي فتلك السلطة ليست مطلقة وإنما هي مقيدة بهدف يُرجى تحقيقه من وراء ممارستها، فهي سلطة مشروطة بالمواقع التنظيمية التي حددتها الوظيفة، وتُعطى السلطة لصاحبها حق الإشراف بقصد توجيهه قبل التنفيذ، وأيضاً حق تقييم العمل بعد تنفيذه، ومن ثم إقراره أو تعديله أو إلغائه، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذي أسند من قبل إلى أحد المرؤوسين.

أما عن المسئولية، فهي التزام المرؤوس بأداء بعض الواجبات طبقاً لإرادة الرئيس، فهي عقد اتفاقي تعاقدى يقوم فيه الموظف بأداء واجب أو عمل معين في مقابل مكافأة أو أجر يتقاضاه نظير قيامه بأداء ذلك العمل، فهو مدين بأداء ما التزم به.

فالسطة يمكن تفويضها، فى حين لا يستطيع الرئيس فى أى منظمة أن يفوض المسئولية التى يتحملها، فالمسئولية لا تفوض، ويترتب على ممارسة السطة إذن أن يكون صاحبها مسئولاً، وهكذا تكون المسئولية رهينة بالسطة وقرينة لها، وفى كل تنظيم جيد، نجد تناسباً للمسئولية مع السطة.

وقد يتساءل البعض عن الأسباب الكامنة وراء إذعان المرؤوسين لقبول السطة والامتثال لها، وثمة بعض الأسباب الكامنة وراء ذلك ومن أبرزها ما يلى:

(١) الخشية من الرفض وعدم القبول:

وذلك يحدث فى الغالب من تمتع السطة بما يُعرف بالقوة الجبرية أو القهرية، والتى تدفع المرؤوس إلى المبادرة بطاعة الأمر والخوف من مخالفته.

(٢) النزوع إلى الاتكالية:

فهناك نزوع طبيعى نحو عدم تحمل المسئولية أو تحمل تبعاتها، فهو ميل طبيعى لدى بعض الأفراد والذين يزعجهم ذلك أكثر من غيرهم، ومن ثم يكون لديهم استعداداً أكثر من غيرهم للاعتماد على رؤسائهم للاستشارة فى كل صغيرة وكبيرة خاصة بالعمل الذى يقومون بأدائه.

(٣) الارتباط النفسى بالمنظمة:

فهناك ميل طبيعى لدى الأفراد داخل المنظمة للامتثال لأوامرها وتنفيذ تعليماتها، بسبب توفيرها للأمان المادى وتحقيقها لذوات هؤلاء الأفراد وخاصةً إذا كانت المنظمة توفر ذلك المناخ بإيجابية وتتفاعل دائماً مع حاجات أفرادها.

٤) مدى تقبل المرؤوس للسلطة الشرعية:

إذا تعود المرؤوس منذ طفولته طاعة أولى الأمر ومن لهم الحقوق، كطاعة الآباء والمعلمين ورجال الشرطة وغير ذلك، فإنه سوف ينشأ متقبلاً للسلطة مطيعاً لأوامرها ومنتهياً عن نواهيها دون مناقشة أو تبرم، وعلى العكس من ذلك بالنسبة للأفراد الذين نشأوا منذ صغرهم في مناخ معارض للسلطة الشرعية.

سابعاً: التماثل الوظيفي:

تصبح المنظمة أكثر فاعلية وتماسكاً إذا كانت الوظائف مجموعة ومرتببة وفقاً لتماثلها الوظيفي، وذلك عند ترتيب الوظائف في هيكل تنظيمي، وطبقاً لهذا المبدأ فمن الضروري تجميع الوظائف المتشابهة بطريقة تسهل التخصص في الوظائف.

ونعني بترتيب الوظائف تقسيمها إلى مجموعات مختلفة تبعاً لاختلاف خصائصها وطبيعتها وبحسب التشابه والاختلاف في مهامها وواجباتها والمؤهلات المطلوبة لشغلها، ويتم ترتيب الوظائف بطريقتين، الطريقة الأولى تركز على الموظف وليس الوظيفة، وتحدد المركز القانوني للموظف في ضوء خبرة الموظف ومؤهلاته الدراسية، وتعتمد الترقية في تلك الطريقة على الأقدمية ومدة الخدمة، ويرتبط الأجر بالمؤهل الدراسي للفرد، ويُقسم الكادر الوظيفي في تلك الطريقة إلى درجات وظيفية، حيث يُحدد لكل درجة مرتب محدد يتقاضاه كل من يشغل الدرجة المقررة لها هذا المرتب بغض النظر عن طبيعة الأعمال التي يباشرها من يشغل هذه الدرجة.

والطريقة الثانية تعتمد الوظيفة كأساس لترتيب الوظائف: وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ أساسى يوضح أن الوظيفة لا تتميز بطابع الدوام، ويحدد الأجر وفقاً لمتطلبات الوظيفة ومسئولياتها، ولا يتم الاعتماد على المؤهلات الدراسية بصورة مطلقة، وبالتالي لا تتم الترقية وفقاً للأقدمية ومدة العمل بالمنظمة.

نظريات التنظيم :

(١) النظرية التقليدية (الكلاسيكية) :

تتعامل تلك النظرية مع الأفراد العاملين في المنظمة بصورة آلية مع التجاهل الواضح للجانب البشري والإنساني لهم ، فقد اعتبرت الفرد العامل وكأنه آلة عليه أن يتكيف مع ظروف العمل وطبيعة الوظيفة التي تم تكليفه بها ، وأعطت للإدارة الحق الكامل في التحكم بالعامل والاستغناء عنه وفق رغبتها ، وقد ركزت تلك النظرية على ضرورة وضع معايير للأداء وأهمية تقسيم العمل وزيادة الإنتاج ، ويعتبر "جانت وتايلور وفايول" من أبرز رواد تلك النظرية .

(٢) النظرية السلوكية :

ترى تلك النظرية أن الفرد العامل هو أساس المنظمة ، وأنه لا يتحرك ولا ينتج فقط معتمداً على الدافع المادي ، بل معتمداً أيضاً على مدى ارتفاع روحه المعنوية وعلى مدى إشباع المنظمة لحاجاته المتعددة. إلا أن البعض قد وجه لتلك النظرية بعض الانتقادات ، ومن أهمها تجاهل تلك النظرية لأهمية الخريطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي)

وطبيعة الوظيفة والعمل ذاته ، واختزال النظرية السلوكية لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين في العلاقات الإنسانية والمبالغة في تأثيرها على عملية الإنتاج ، والتقليل من قيمة وأثر الحوافز المادية على تحريك دوافع الفرد نحو الإنتاج .

(٣) نظرية الأنساق (النظم) :

تتظر تلك النظرية إلى التنظيم على إنه نظام مكون من مجموعة مترابطة من المكونات والتي يتأثر كل منها بالآخر ، حيث يتميز ذلك النظام بأنه نسق مفتوح يتفاعل مع ما حوله من المؤثرات والعناصر البيئية ، والذي يعمل على مواجهة أي مشكلة إدارية قد تطرأ أو تواجهها المنظمة .

وترى تلك النظرية أن التنظيم المفتوح يستطيع - بمواجهة المشكلات الطارئة - أن يصمد ويضمن لذاته الاستقرار والاستمرارية والمنافسة نظراً لاندماجه وتفاعله مع عناصر البيئة المحيطة . ويحصل التنظيم على مدخلاته "احتياجاته" من البيئة (قوى عاملة - أموال - مواد خام - خدمات مساعدة إلخ) ، حيث يتم تشغيل تلك العناصر والمكونات والتفاعل فيما بينها ، والخروج بها في صورة سلع أو خدمات إلى جمهور المستهلكين .

الفصل السادس

التوجيه

الفصل السادس

التوجيه "Directing"

تحتل وظيفة التوجيه المرتبة الثالثة من الوظائف الإدارية بعد التخطيط والتنظيم فبعد وضع الخطة المناسبة وإقرار التنظيم يستلزم الأمر ضرورة ممارسة وظيفة التوجيه والتي تهدف إلى خلق مناخ ملائم للعمل لتحقيق أهداف المنظمة، فوضع الخطط وإنشاء تنظيم جيد ليس كافياً أو دافعاً للأفراد بإنجاز ما يطلب منهم وما يكلفون به من مهام، بل يتطلب الأمر أن تقوم الإدارة بتوجيه الأفراد في الاتجاه الذي يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

وظيفة التوجيه تمثل نشاطاً دائماً للمديرين أثناء عملية التنفيذ، فالأمر يتطلب أن يوجه المديرين مروضيهم ويرشدونهم إلى كيفية إنجاز الأعمال التي تطلب منهم بكفاءة، فعلى المديرين استشعار الحالة المزاجية لمروضيهم واتخاذ الإجراء المطلوب للحد من الأداء غير السوي أو إثابة العمل المتميز.

ولاشك أن التخطيط والتنظيم الجيد يؤديان إلى توجيه سليم، فكلما ضعف التخطيط أو التنظيم كلما زادت الحاجة إلى التوجيه، وكلما كانا على درجة عالية من الدقة والتحديد كلما قلت المشكلات المتوقعة وكلما قلت القرارات العشوائية والفورية التي يضطر المدير إلى اتخاذها في بعض الأحوال لتوجيه مروضيهم.

فالتوجيه يعنى دفع أنشطة الأفراد في اتجاهات ملائمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة، من خلال قيام المديرين بالاتصال بمروضيهم وإصدار التعليمات وتبليغ المهام الموكلة إليهم وترغيب المروض في العمل وحفزهم على أدائه، ومن ثم يركز التوجيه على أفراد المنظمة وما يتعلق بهم من قضايا، مما

يعكس مدى صعوبة تلك الوظيفة الإدارية لكونها متعلقة بالإنسان ذى الطبيعة المتنوعة والتي يصعب السيطرة عليه مع وجود ذلك التنوع والاختلاف.

"دور المدير فى وظيفة التوجيه"

(١) ترجمة الخطط إلى تعليمات وتكليفات:

يتلقى المدير الخطط والمشاريع ويترجمها إلى تعليمات ومهام ينقلها لمرؤوسيه، ويتطلب ذلك التعرف على القدرات المتوافرة لمرؤوسيه وتوقعات رؤسائه وأدوار زملائه المديرين علاوة على توقع تأثيرات القوى الخارجية على منظمته كالنقابات وغيرها.

فعلى المدير أن يقترب من مرؤوسيه ويتعرف على قدراتهم ومدى تقدمهم فى العمل وطبيعة ميولهم ودوافعهم نحو الوظيفة، والتي تعطى مؤشراً على أدائهم فى المستقبل ومن ثم التعرف على مدى قدراتهم على تحمل أعباء إضافية أو أعمال ذات طبيعة غير مألوفة لديهم.

وعلى المدير أيضاً أن يتوقع ما يفكر به رؤسائه وما يأملونه من أفراد المنظمة تحقيقاً لأهدافها، ومن ثم نقل تلك التوقعات إلى المرؤوسين فى صورة تعليمات وأوامر ومحددات للعمل والإنجاز.

ويتطلب الأمر أيضاً التعرف على أدوار المديرين الآخرين فى المنظمة، فالمدير لا يعمل مع مرؤوسيه منعزلاً بهم عن الآخرين، فمعرفة خبرات الآخرين تضيف حتماً إلى المدير معارف وأفكار جديدة علاوة على أن الاتصالات مع الآخرين توضح الصورة كاملة أمام عينيه، وتدعم فكرة العمل الجماعى.

والمنظمة لا تعمل منعزلة عن غيرها من المنظمات، ولذا فإن لتلك المنظمات تأثيرات على المنظمة بسبب تشابك العلاقات في عصر الاتصالات، فمن المعروف أن النقابات وهيئات المجتمع المدني الأخرى تؤثر حتماً على أهداف المنظمة وتغير أحياناً من سياساتها.

(٢) إصدار التعليمات والأوامر:

بعد ترجمة الخطط إلى تعليمات محددة، على المدير أن يصدر تلك التعليمات والأوامر إلى مرؤوسيه من خلال وضع وحدات للعمل في صورة كمية ونوعية ووقت مناسب للإنجاز، فمثلاً عند طلب المدير كتابة تقرير معين على جهاز الحاسب الآلي، فإنه يحدد مستوى الكتابة والزمن اللازم لانتهاء منها وعدد الأوراق المستعملة للإنجاز من قبل المرؤوس.

ويتطلب ذلك اختيار أفراد محددين للقيام بأداء مهمة معينة على أساس القدرة على أداء المهمة ومدى تقبل المرؤوس لأداء تلك المهمة وغير ذلك وبعد ذلك يطلب من المرؤوس القيام بالمهمة في صورة أمر إداري محدد.

(٣) الإشراف على التنفيذ وتقييم الأداء:

ويأخذ الإشراف على تنفيذ المهام صوراً عديدة، منها الملاحظة المباشرة أو تفويض بعض المساعدين للقيام بذلك أو المتابعة بالتليفون أو بكاميرات المراقبة في مواقع الإنتاج وغيرها، ومن خلال المتابعة والإشراف على أداء المهمة يتزود المدير بالمعلومات ومن ثم يستطيع الحكم على الأداء ومستوى الإنجاز، وفي بعض المصانع يقوم بعض المساعدين من مشرفي الجودة بهذا الدور ورفع تقارير بذلك لمدير الإنتاج.

٤) تعزيز المجهودات البشرية:

بالرغم من دقة اختيار المدير للأفراد المكلفين بأداء وتنفيذ مهمة معينة، وبالرغم من التقدم التكنولوجي الذي يسهم كثيراً في إخراج منتجات عالية الجودة، إلا أن ذلك لا يجعلنا نغفل الجانب الإنساني في إخراج المنتج الجيد أو تقديم الخدمة عالية المستوى.

ومن ذلك تأتي أهمية الاهتمام برفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بالمنظمة وتعزيز جهودهم، وتتضمن عمليات التعزيز الحفز الذاتي الناشئ من تراكم الخبرة وعمليات التدريب الدورية، وأيضاً التعزيز الصادر عن الزملاء أو الرؤساء في العمل، علاوة على اهتمام الإدارة بمشكلات العمل وشكاوى المرؤوسين وتظلماتهم وكشف حالات الاستياء وانخفاض الروح المعنوية لديهم.

* عناصر وظيفة التوجيه:**أولاً: القيادة الإدارية:**

هي القدرة على التأثير في الأفراد من خلال عملية الاتصال لتحقيق أهداف معينة، فهي علاقة تتميز بتمركز الأفراد حول فرد مركزي معين، وبذلك فالقيادة لها طرفين يتمثل الطرف الأول في المدير الذي يوجه ويرشد الطرف الثاني وهو المرؤوس بغرض تحقيق أهداف معينة، وأهم عنصر في القيادة هو القدرة على التأثير على الآخرين لتوجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه الهدف، وهذا التأثير يجب أن يتسم بالإيجابية، وقد يأخذ شكلاً تعزيزياً في صورة المكافأة والحافز أو شكلاً عقابياً في صورة حوافز سلبية (منع

التعزيز والتشجيع) وإن كان الشكل الأخير قد تم رفضه من معظم فقهاء الإدارة وممارسيها.

وثمة فروق واضحة بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة يكمن فيما يلي:

- تأتي القيادة نتيجة اعتراف تلقائي من أفراد الجماعة بفرد منهم أسهم في تحقيق أهدافها، على عكس الرئاسة التي تنشأ في إطار نظام ومن تحت عباءته.
- تُحدد الجماعة أهداف القائد، في حين يُحدد الرئيس أهدافه بنفسه وفق مصالحه الشخصية في غالب الأمر.
- مصدر السلطة في القيادة هي أفراد الجماعة التي تخضع على قائدها تلك السلطة على العكس في الرئاسة، والتي فيها يستمد الرئيس سلطاته من خلال لوائح وقوانين ونظم.
- تتميز القيادة بوجود تقارب اجتماعي بين القائد وتابعيه، في حين يوجد تباعد اجتماعي كبير - في الغالب - بين الرئيس وأعضاء جماعته، ويسعى الرئيس بدوره إلى زيادة تلك الفجوة والتباعد في معظم الأحيان.
- يوجد كثير من المشاعر والأعمال المشتركة بين القائد وتابعيه داخل الجماعة بينما يقل وجود ذلك بين الرئيس وأفراد جماعته.

وظائف القائد الإداري:**أ) القائد كمخطط :**

يقوم القائد باتخاذ موقف المخطط لتقرير أي الأساليب والسبل التي تسلكها جماعته، وذلك بغرض تحقيق أهدافها، وعادة ما يكون القائد هو الأمين الوحيد على خطة الجماعة، فهو وحده العارف بالخطة وتفاصيلها، أما المرؤوسين فإنهم غالباً قد يعرفون بعض التفاصيل دون الأخرى.

ب) القائد كمحكم:

عند موافقة أعضاء المنظمة على عمل معين أو فعل ما أو يحدث خلاف بينهم فإن القائد يقوم بحل هذه المشكلة عن طريق التحكيم أو يقوم هو من جانبه باتخاذ قرار معين يُحافظ على استقرار المنشأة.

ج) القائد كمنفذ:

. القائد يقوم بمراقبة المنجزات الناتجة عن جهود المرؤوسين، وليس بالضرورة أن يقوم القائد بالتنفيذ بنفسه، بل يمكنه أن يعهد به إلى أفراد آخرين من جماعته، وفي أحيان كثيرة قد يضطر القائد إلى القيام ببعض المسؤوليات بنفسه، إلا أن ذلك قد يُعطل من وظائف الجماعة وحيويتها إذا تولى القائد تنفيذ معظم المسؤوليات التي من المفروض أن يوكل غيره للقيام بها.

د) القائد كصانع لسياسة الجماعة:

بصفة عامة تتبع أهداف الجماعة وسياساتها من السلطة الأعلى في الجماعة كما في الجماعات العسكرية أو شبه العسكرية، مع وجود مساحة لاستشارة القائد في المستوى الإداري الأدنى، أو قد تتبع من أدنى، بمعنى أن

تتخذ القرارات عن طريق أفراد المنظمة تحت إشراف وتوجيه وترشيد المناقشات بين أفراد الجماعة، أو تتبع من القائد نفسه حيث تكون له صلاحيات اتخاذ القرار المناسب.

هـ) القائد كقوة دافعة:

تحتاج أى منظمة فى بداية إنشائها إلى قوة محركة، كما أن زيادة فاعلية أى تنظيم لابد وأن تستمد منابعها من قوى دافعة، وتلك القوى قد يُمثلها القادة فى منظماتهم، فهم الذين يمدون رؤوسهم بالحوافز المثيرة للسلوك وفقاً لما تستهدفه المنظمة.

و) القائد كخبير:

يُنظر إلى القائد على أنه موضع الخبرة، وعندما يتطلب الأمر تخصصاً فنياً أو دقيقاً، فإن القائد سيعتمد حينئذٍ على الاستشارة الفنية.

ز) القائد كمثل يُحتذى:

القائد فى معظم الجماعات يُمثل نموذجاً أو مثلاً للاحتذاء، فمثلاً القائد العسكرى الذى يقود جماعته ويتقدمهم فى المعركة، هو نموذج مطلوب الاقتداء به، وكذلك يُمثل رجل الدين مثلاً ونموذجاً للفضيلة.

ح) القائد رمز للجماعة:

إن أى جماعة تُميز نفسها ببعض الشعارات أو الأزياء الموحدة أو الفكر المشترك... الخ، والقائد يُشارك جماعته فى ذلك فهو يُشارك إذن فى وحدة تماسك جماعته.

(ط) القائد كمثيب وكمعاقب:

من أبرز وظائف القائد منح الثواب وإنزال العقاب - كل على من يستحقه - فقد يكون الثواب في صورة ترقية عضو الجماعة وتصعيده إلى مركز أعلى في ترتيب الجماعة، وقد يكون العقاب بالحرمان من مزية يتمتع بها ذلك العضو.

(ي) القائد كممثل خارجي للجماعة:

لما كان من المستحيل تقريباً أن يتم التعامل مع الجماعات الأخرى عن طريق جميع أفراد الجماعات، لذا يلزم أن يقوم شخص معين بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية، أي أن يكون متحدثاً رسمياً باسم الجماعة.

(ل) القائد حكم ووسيط:

عند حدوث نزاع ما أو صراع داخل الجماعة، فإنه لا بد من وجود فرد واحد يأخذ دوراً للوساطة والحكم، بحيث أن يكون ذلك الفرد متفقاً عليه من غالبية أفراد الجماعة، للقيام بدور القاضى، ذلك من شأنه أن يقلل من الشقاق بين أفراد الجماعة.

(م) القائد كمصدر عقائد الجماعة:

إذا كان فكر القائد هو المصدر العقائدى للجماعة تستقى منه مثلها العقائدية، وتكون عقائد الجماعة نتاجاً لفكر القائد، وفي نفس الوقت ثمة اتفاق بين أفكار الجماعة وأفكار القائد، فإن ذلك يمثل مزيداً من الاتساق والتفاعل والحيوية داخل الجماعة.

* القائد كصورة أبوية:

من خلال الأدوار المتعددة للقائد، فإنه يمثل دور الأب بالنسبة لأعضاء الجماعة، فهو يمثل فكرة التوحد والتقصص داخل الجماعة.

إحراز القيادة:

إن وصول الفرد للمركز القيادي في أى جماعة، لا يعزو للصدفة في غالب الأحيان، بل يعود لأشياء متعلقة بالقائد ذاته وبالمواقف المساعدة وبالجماعة أيضاً، فالشخص الذى تكون مشاركته إيجابية في جماعته، من المرجح أن يصبح قائداً أكثر من غيره، كذلك فالشخص الذى يتمتع بقدر عالٍ من المعرفة والذكاء والمهارة يكون مؤهلاً أكثر من غيره لشغل مركز القيادة، كذلك تسهم الطلاقة اللفظية التى يتمتع بها الفرد في زيادة احتمالية بروزه كقائد.

نظريات القيادة:

دارت الأفكار الأولية عن القيادة حول الصفات الشخصية للقائد وأهميتها في إحراز القيادة، فتم ربط القيادة بإمكانيات وقوى وقدرات خاصة للقائد، لا تتوافر في أفراد الجماعة الآخرين، مثل الفراسة أو الحدس والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وغير ذلك من الصفات المميزة، إلا أنه بعد ذلك قد ظهرت تفسيرات ورؤى أكثر منطقية، ومن أهم تلك النظريات التى تناولت القيادة:

(١) نظريات الرجل العظيم:

وهى من أوائل النظريات التى تناولت تفسير ظاهرة القيادة والتى كان من أهم دعائها "قرانيسيس جالتون"، حيث قدم كثيراً من البيانات الوراثية

والإحصائية التي تؤيد نظريته، وبسبب تصادف صدق هذه الدعوة في بعض الجماعات، فقد سادت تلك النظرية بين غير المتخصصين لفترة من الزمن، إلا أن تلك النظرية قد وُجه إليها بعض النقد، لأن القائد الذي ينجح في جماعة معينة، يعجز عن النجاح مع غيرها لأسباب تتعلق ببناء ونظام كل جماعة على حدة، والقائد لا يستطيع أن يُغير في جماعة معينة إذا لم يكن لديها قبولاً أو استعداداً لهذه التغييرات!

٢) نظرية السمات:

تعتمد نظرية السمات في دراسة القيادة على فكرة أساسية، تتمثل في أن القادة لديهم خصائص شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم وتؤهلهم في ذات الوقت لأن يكونوا من القادة، فالفرد يصبح قائداً عندما يريد ومتى كانت لديه القدرة والمثابرة، وهكذا فإن القادة يصبحون قادة لأن لديهم القدرة على ذلك، ولديهم خصائصهم الشخصية المرتبطة بمتطلبات القيادة.

وكان من أهم تلك الخصائص والمتطلبات:

أ - الذكاء:

حيث أن السلوك الفردي والجماعي هو في غالبية الأمر حل للمشكلات، ونظراً لأن وجود مشكلة اجتماعية تتطلب الحل هو أفضل العوامل اللازمة لقيام القيادة، فليس من الغريب إذن أن يكون الذكاء أحد العوامل المسهمة في القيادة، على ألا تكون الفجوة واسعة بين ذكاء القائد وذكاء أفراد الجماعة، لأن تلك الفجوة قد تقلل من احتمال توضيح وتوحيد الهدف بين القائد من جهة وأفراد جماعته من جهة أخرى.

ب- السمات الاجتماعية:

فالقادة في الغالب يتمتعون بالانفتاح والتعاون والميل للانبساطية وبث روح الفكاهة والمرح بين أفراد الجماعة، وأقدر على مراعاة مشاعرهم وكسب ثقتهم فيه، وثقتهم في أنفسهم، والقائد هو أكثر أعضاء الجماعة ميلاً للإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي، وهو الأقدر على خلق روح معنوية عالية في جماعته والأبداع في لم شملها والإبقاء عليها.

ج- السمات الجسمية:

ترى تلك النظرة القائد كفرداً أطول قامة وأثقل وزناً من أفراد الجماعة، وأميل إلى أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطاً منهم.

د- السمات الانفعالية:

ويقصد بتلك السمات الثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها، لأن الشخص الذي يثق بنفسه يُعطى الآخرين الانطباع بأنه قوى وماهر وقادر وغير ذلك من السمات والصفات التي تمكنه من الإسهام في حل مشكلات جماعته.

هـ- السمات العقلية المعرفية:

علاوة على ارتفاع ذكاء القائد بصورة متميزة، أيضاً لوحظ من خلال بعض الدراسات أن القائد عادةً يكون متميزاً ثقافياً ومعرفةً عن الاتباع علاوة على تميزه بسعة الأفق وبُعد النظر ونفاذ البصيرة والقدرة على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وحسن التصرف في مواجهتها.

٣) النظرية الموقفية:

أدى عدم اتفاق النتائج البحثية في نظرية السمات، ببعض الباحثين إلى دراسة تأثير العوامل الموقفية على تشكيل وظهور القادة حيث يرى

هؤلاء أن وظائف القيادة والسلوك المعبر عنها، والتي يقوم بها الفرد في موقف معين على أنها هي القيادة، حيث تشير تلك النظرية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف معين يُمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، ومن المعروف أن الشخص الذي يكون قائداً في موقف، قد لا يصلح بالضرورة أن يكون قائداً في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة جماعة ما في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم!

ونرى تلك النظرية الموقفية، أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكاناته القيادية، فالقادة في مجال الفكر والمخترعين الأوائل لو كانوا قد ظهروا في القرن السابع عشر - حيث لم يكن التقدم العلمي مناسباً ويمهد الطريق بظهور عبقرياتهم (من أمثال إديسون مخترع الفوتوغراف وفورد مخترع السيارة) لما تسر لهما تبوؤ المكان الذي احتلاه حين مهد التقدم العلمي لظهور هذه العبقرية.

٤) النظرية الوظيفية:

وفي ضوء تلك النظرية، فإن القيادة هي القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي الأعمال التي تسمى بالوظائف الاجتماعية، أي أن القيادة تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد أهدافها وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وزيادة التفاعل بين أعضاء الجماعة وحفظ تماسكها، فالقيادة إذن قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة، والقيادة في ضوء هذه النظرية تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التي تختلف من جماعة لأخرى.

وتتلخص أهم وظائف القائد فيما يلي:

- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى، والتي تتشدد الجماعة تحقيقها.
- وضع السياسة، فالقائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من مصادر ثلاث: مصادر فوقيّة من السلطات العليا للجماعة (كما في الجماعات العسكرية)، ومصادر تحتيّة تتبع من قرار أعضاء الجماعة ككل، ومن القائد نفسه، حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها - في حالة الثقة الكاملة فيه - فينفرد بوضع السياسة.
- الأيديولوجية، حيث يُنظر إلى القائد على أنه "أيديولوجي عقائدي" فهو يعمل في كثير من الأحيان كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم أعضاء الجماعة.
- الخبرة، حيث ينظر للقائد كخبير، ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة.
- الإدارة والتنفيذ، من حيث القيام بتحريك التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة وتنسيق سياسات وأهداف الجماعة، علاوة على مراقبة تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف.
- وبالإضافة إلى الوظائف التالية، فالقائد من وجهة النظر الوظيفية يُمثل الحكم والوساطة فيما ينشأ من صراعات داخل الجماعة، وأيضاً القائد هو مصدر للثواب والعقاب داخل الجماعة، بهدف الحفاظ على النظام والضبط والربط داخلها، علاوة على كونه صورة للأب ونموذج للاحتذاء ورمزاً للجماعة.

(٥) النظرية التفاعلية:

تبنى تلك النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، وهي:

- (أ) القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة.
 - (ب) الأتباع، واتجاهاتهم ومشكلاتهم وحاجاتهم.
 - (ج) الجماعة نفسها، من حيث البناء والعلاقات والتفاعلات بين أعضائها وخصائصها وأهدافها ودينامياتها وغير ذلك.
 - (د) المواقف، كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.
- وتعتمد تلك النظرية على تفاعلات القادة مع أعضاء الجماعة وعلى إدراك القائد لذاته وإدراك الأفراد أو الأتباع له وإدراكه لهم والإدراك المشترك بين كل من القائد والأتباع لكل من الجماعة والموقف.
- وهكذا تقوم النظرية التفاعلية على النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد هو عضو أصيل في الجماعة يُشاركها معاييرها وقيمتها واتجاهاتها وأهدافها وأمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي.

خصائص السلوك القيادي:

يتميز السلوك القيادي بصورة عامة ببعض الخصائص، من أهمها:

(أ) التخطيط والتنظيم:

يضطلع القائد - بالاشتراك مع أعضاء جماعته - بأكثر قدر من عملية التخطيط لسلوك جماعته وتنظيم هذا السلوك وتوجيهه والتركيز على تحقيق الأهداف.

ب) السيطرة:

لدى القائد الرغبة الدائمة - أكثر من أى فرد فى الجماعة - فى إعطاء الأوامر وعلو المكانة الاجتماعية وتركيز السلطة فى يده.

ج) المبادرة أو الابتكار:

يتوقع أفراد الجماعة من القائد أن يكون أكثرهم قدرة على الابتكار فى المواقف الاجتماعية وأعلامهم قدرة على المبادرة بالعمل والتصرف ويتوقع أفراد الجماعة من القائد قدرة عالية من المثابرة وقوة الاحتمال فى مواجهة المواقف المختلفة.

د) التفاعل الاجتماعى:

تتوقع الجماعة من قائدها أن يكون أكثر الأعضاء نشاطاً وفاعلية وإيجابية وذكاءً اجتماعياً وثباتاً فى استجاباته الانفعالية.

هـ) التكامل:

ويقصد به قدرة القائد على تخفيف حدة التوتر وجمع شمل أعضاء الجماعة وتدعيم وجهات النظر المتعددة فى جماعته، وتفهمها.

و) التمثيل الخارجى للجماعة:

يُعتبر القائد ممثلاً رسمياً للجماعة وسفير لها لدى الجماعات الأخرى.

ز) الإعلام:

يُمثل القائد الشخصية الإعلامية فى جماعته، فهو المسئول عن إطلاع جماعته على حقائق الأمور وإمدادهم بالمعلومات الضرورية التى تهتم أفراد جماعته.

ح (العلاقات العامة:

يعمل القائد كضابط للعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم وبعض، ويعمل كحارس ورقيب على سلامة التماسك الاجتماعي.

ط (التوافق النفسي والاجتماعي:

على القائد إقامة علاقات اجتماعية متوازنة بينه وبين أعضاء جماعته، ويرتبط ذلك بمدى ثباته الانفعالي وتقبله للنقد بروح طيبة والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها.

وعلاوة على ما سبق، لا بد أن يتحلى القائد ببعض السلوك الأخلاقي، مما يزيد من قدرته على القيادة، كالمساواة والعدالة بين أعضاء جماعته بصرف النظر عن الجنس أو الدين وغير ذلك، والبعد عن التعصب والتسلط، والموضوعية في الحكم على إنجازات الأعضاء وتقبل الآراء الأخرى وتفهمها والبعد عن التسلط مع التواضع وعدم تقبل النفاق أو تشجيعه.

صور القيادة:

يتأثر المناخ الاجتماعي الذي يسود الجماعة بنوع القيادة التي يسود فيها، والمناخات الاجتماعية قد تتمثل في الديمقراطية أو الأوتوقراطية أو المناخ الفوضوي المتمثل في الحرية المطلقة:

(١) القيادة الاستبدادية:

ويطلق عليها "الأوتوقراطية"، حيث يسود في الجماعة مناخاً اجتماعياً يملؤه التسلط والاستبداد، ويتصرف فيه القائد بصورة مطلقة بمعنى أن يحدد القائد السياسات والخطط والنشاط بصورة كلية ومطلقة. خطط العمل هي:

العمل الذى يختص به كل فرد، ولا يشترك مع أفراد الجماعة فعلياً إلا حين يُعرض عليه عملاً من الأعمال كنموذج، وغالباً يُعطى القائد أوامر مستمرة قد تعارض رغبة الجماعة أو توقف نشاطاً معيناً لها لتحل محلها رغبته، ويسعى القائد دائماً لأن يكون محور اهتمام وتركيز أعضاء جماعته، علاوة على حرصه الدائم على ضمان طاعة الأعضاء، حتى لو وصل الأمر للسعى على انقسام جماعته وإضعاف التماسك فيها وقطع الاتصال بين أعضائها لتحقيق رغبته، كما يستخدم ذلك القائد الثواب والعقاب وفقاً لأحكام ذاتية لديه ودون مراعاة أى معايير موضوعية لذلك.

وبالنسبة لأفراد الجماعة، فهم فى الغالب لا يعرفون أهداف الجماعة أو أهداف الأنشطة التى يقومون بها داخلها، بل يُحدد لهم تلك خطوة واحدة فى وقت معين، وبالتالي ينفذون خطوات العمل منفصلة عن بعضها بحيث يصعب عليهم معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة متكاملة علاوة على عدم وجود حرية لهم لاختيار رفاق العمل، بل يفرض عليهم هؤلاء الرفاق فرضاً، وعند غياب القائد، ترتبك الجماعة ويتوقف نشاطها أو يضعف على أقل تقدير.

وبالنسبة للسلوك الاجتماعى السائد فى الجماعة، فيتميز غالباً بروح العدوان والتخريب والصراع والسلبية واللامبالاة والأنماطية ويسود الاتكالية والاعتماد على القائد، كما يسود النفاق والتملق أو التزلف للقائد مع وجود مشاعر الكراهية تجاهه فى نفس الوقت وأيضاً يسعى معظم أفراد الجماعة للحصول على الثواب والمكافأة وتجنب العقاب.

وإذا كان هناك إنتاجاً للجماعة، إلا أنه لا يُسبب مشاعر الاعتزاز بإنجازها أو الانتماء له، بل يُعتبر ذلك الإنجاز مقمماً للقائد ذاته.

(٢) القيادة الديمقراطية (الإقناعية):

ويسود فيها مناخاً اجتماعياً تشبع حاجات كل من القائد وأعضاء الجماعة، ويسود فيه الاحترام المتبادل لجميع الحقوق، ويتم فيها تحديد السياسات والخطط وأوجه النشاط نتيجة للمناقشات الجماعية والقرارات الجماعية، وتتوزع المسؤوليات والعمل دائماً يكون وفق مناقشات وقرارات جماعية.

والقائد في القيادة الديمقراطية، يشجع الأعضاء على المناقشة ويقوم بمعاونتهم وتوجيههم وإحباطتهم علماً بخطوات العمل، والاشتراك معهم في تحديد أهداف الجماعة، ويترك مساحة من الحرية لهم لتوزيع العمل بين الأفراد، ويتميز بالموضوعية في إثباته أو عقابه، وفي مدحه أو نقده لأعمال أفراد الجماعة، ويتقبل النقد، ويشجع على النقد الذاتي.

أما بالنسبة للأفراد، فهناك سيادة لمشاعر التقدير الذاتي لأفراد الجماعة وبأهمية مساهمة كل فرد منهم في تحديد أهداف الجماعة وثمة حرية لدى أفراد الجماعة في إبداء الرأي وتبادل المشورة والتفاعل مع القائد، بحيث يفيد كل فرد جماعته حسب قدراته وإمكاناته، وتلك الجماعة تكون في الغالب أكثر تماسكاً وترابطاً وتتميز بالروح المعنوية المرتفعة، وبالتالي عند غياب القائد استمر العمل والنشاط كما في حضوره.

وبالنسبة للسلوك الاجتماعي السائد، فيتميز بوجود شعوراً بالثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة وبين قائدهم، علاوة على المبادرات التلقائية من جانب أفراد الجماعة تجاه قائدهم وتجاه عملهم، وأيضاً تسود مشاعر الاعتزاز بإنجازات الجماعة بين أفرادها.

٣) القيادة الفوضوية:

ويتميز المناخ الاجتماعي بها بالفوضى، يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة ودون ضوابط، ويكون فيها القائد على درجة عالية من الحيادية، ويشارك أفراد الجماعة بالحد الأدنى من التوجيه أو التعاون أو النصيحة إذا طُلبت منه، وغالباً ما تكون تعليقاته على أنشطة الجماعة سطحية غير مؤثرة.

ويكون لأفراد الجماعة الحرية الكاملة في تحديد الأهداف واختيار رفاق العمل دون تدخل أو رؤية من القائد، وعند غياب ذلك القائد فلا تأثير على الإنتاج من حيث مقداره أو نوعيته، فالظروف الشائعة قد تلعب دوراً في ذلك. وبالنسبة للسلوك الاجتماعي السائد، فالثقة المتبادلة بين القائد وبين أفراد جماعته تكون بدرجة متوسطة، ويختلف مجهود كل فرد في العمل من فرد لآخر، فالبعض يعمل بطاقة كبيرة والبعض الآخر قد لا يعمل بجد أو لا يعمل مطلقاً، وقد يترقى بعضهم في نظام العمل دون معيار حقيقي، بل قد يحدث ذلك بالصدفة أحياناً.

مناهج البحث في القيادة:

ثمة منهجان للبحث في موضوع القيادة، وهما: منهج تحليل السمات ومنهج اختيار الأعضاء للقائد:

أ- منهج تحليل السمات:

وبحاول ذلك المنهج التوصل إلى تحليل سمات الذين عرفوا بأنهم قادة في الماضي أو في الحاضر، وذلك باستخدام الأساليب العلمية كاختبارات الشخصية ومقاييس الدكاء للكشف عن هذه السمات وتحليلها، وأيضاً يعتمد ذلك المنهج على آراء الناس المحيطين بالقيادة في تحديد سمات قبادانهم.

ب- منهج اختيار الأعضاء للقائد:

وفيه يتم الطلب من أفراد الجماعة لكي يختاروا أحد الأعضاء من بينهم كقاده للجماعة، ثم يتم تطبيق المنهج الأول عليهم بتحليل سماتهم لمعرفة ما يتميزون به.

اختيار القادة:

ينبغي الاعتماد على أساليب علمية موضوعية لاختيار القادة من بين المنتمين بالكفاءة من الأفراد لتبوء هذا الدور، كما يُفضل أن يتم الاختيار من بين الأفراد المتمتعين بالاتجاهات والميول الديمقراطية.

ويتم اختيار القائد بطريقة الاختبارات الموقفية، حيث يوضع عدد من الأفراد في موقف يقومون فيه بسلوك اجتماعي معين كمناقشة موضوع ما أو حل لمشكلة معينة.... الخ، دون توزيع للأدوار بينهم، ثم يتم ملاحظة الأفراد الأكثر مبادأة والأنشطة فكراً والأكثر تأثيراً في سلوك الآخرين، فيتم اختياره كقائد، وتلك الطريقة وُجد أنها أفضل من اللجوء لاختبارات الشخصية وتقدير السمات.

وخلال الحرب العالمية الثانية، تم استخدام تلك الطريقة عند اختيار القادة للمهام الحربية الكبيرة مثل أعمال المخابرات، حيث عاش المرشحون معاً في جماعات صغيرة تحت ملاحظة دقيقة ومستمرة من رجال مكتب الخدمات الاستراتيجية بالجيش الأمريكي، وقد تم تطبيق بعض الاختبارات الأخرى على الأفراد كاختبارات الاستعدادات الخاصة والمقابلات الشخصية وغير ذلك.

التدريب على القيادة:

أثبتت الدراسات أن معظم سمات الشخصية تكتسب، وأيضاً، فإن القيادة - كدور اجتماعي- يتحدد في إطار معايير اجتماعية مكتسبة أيضاً وبالتالي، فالقائد يتم صنعه، ولا يولد قائداً!، ويتم تدريب القادة في ضوء بعض العوامل التي تسهم في ذلك التدريب:

- توافر المدرب الكفاء الدارس ذو العلم والخبرة، والقدوة الحسنة.
- بناء جماعة التدريب، بحيث تكون قابلة للتغير داخلها وقابلة للنمو أيضاً.
- التدريب العملي على القيادة في جماعات، حيث تتم مناقشة أهداف الجماعة ومعرفة اتجاهاتها، وإدراك أسس العمل الجماعي.
- تبادل الآراء ومناقشة المشكلات والحلول بين المدربين والمتدربين في حرية ووضوح.
- التدريب على وضوح التفكير واتخاذ القرارات، وسرعة البت في الأمور وخاصة الطارئة والمفاجئة.
- التدريب في ظل مناخ ديمقراطي وملاحظة المدرب في قيادته للجماعة، وملاحظة نمو أعضاء الجماعة المتدربة.
- التدريب على النقد الذاتي والنقد البناء وتقبله، بما يضمن تعديل السلوك إلى الأفضل.
- المشاركة الإيجابية العملية من جانب المتدربين والتمسك لعملية التدريب.

- الإلمام بعلوم النفس، وبصفة خاصة علم النفس الاجتماعي للإحاطة بسلوكيات القيادة ودوافع السلوك الاجتماعي.

- المرونة في برامج التدريب، بحيث يناسب البرنامج التدريبي طبيعة الموقف ومتطلباته.

ويجب ألا يقتصر تدريب القادة على فئة الإدارة العليا، بل يجب أن يطل التدريب المستويات الأخرى من القادة كتدريب المشرفين في المصانع ورؤساء الأقسام الفنية والإدارية المختلفة في الشركات والمرافق المتعددة، على أن تشمل برامج تدريب هؤلاء على برامج للعلاقات الإنسانية وتنميتها بهدف رفع قدرة المتدرب على قيادة المرؤوسين، وأيضاً تنظيم العمل بهدف الوصول إلى أبسط الطرق لتنفيذ العمل، وبرامج للسلامة والأمن الصناعي بهدف نشر الوعي الوقائي لدى المشرفين.

وبعد إتمام عملية التدريب، تأتي مرحلة تقييم برامج التدريب، لأن أي منظمة تريد حساب العائد من هذا التدريب بعد صرف المال فيه، حيث يتم قياس مستوى المتدرب بعد انتهاء البرامج، وهذا يمثل مؤشراً لفاعلية أسلوب التدريب وكفاءته، وأيضاً يتم قياس مستوى المدربين أنفسهم وهو مؤشر لفاعلية البرنامج، علاوة على قياس مستوى الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها المتدرب، مما يمثل مؤشراً على مدى التحسن الحاصل في الكفاءة الإنتاجية والقدرة على العمل التي حصلت بعد انتهاء عملية التدريب، وبالتالي يتم قياس مدى تحقق الأهداف من خلال التقدم العام في كفاءة وأنشطة المنظمة وبالتالي إنتاجيتها.

* مقومات القيادة الفعالة:

تواجه معظم المنظمات الحديثة كثيراً من الصعوبات والمشكلات الخاصة بالقيادة، كضعف خبرتهم الإدارية، وانخفاض مستوى كفاءاتهم أو تسلطهم في اتخاذ القرارات أو ضعف ولائهم أو انتماءاتهم للمنظمة ولذلك فهناك محاولات للتأكد من مدى توافر مقومات للقيادة الفعالة في القادة الذين ينتج عن سلوكياتهم المشكلات السابقة ولعل أبرز تلك المقومات والمحددات الواجب توافرها في القائد الفعال ما يلي:

أ- السمات الشخصية للقائد:

من الضروري أن يتوافر في القائد الفعال بعض الخصائص الذهنية كالذكاء والحكمة والاتزان الانفعالي والثقة في النفس والتفكير الابتكاري والقدرة على التحليل والنقد والرؤية الشاملة، فضلاً عن المهارات الاجتماعية كالإنصات والود والقدرة على التعبير.

ب- المرونة:

على القائد الناجح أن يتميز بسعة الصدر والميل إلى الاستفادة من خبرات الآخرين، مع عدم الإذعان لضغوط بعض الأفراد ذوي النفوذ في نفس الوقت.

ج- الموضوعية:

يتميز القائد الفعال بالتوازن والموضوعية في علاقاته بالآخرين، مع المهارة في تشخيص المواقف وتحليلها بعيداً عن التحيز الشخصي أو الرؤية المؤيدة للمصلحة الشخصية.

د- المهارة في فهم السلوك الإنساني:

على القائد الناجح أن يكون ملماً بالسلوك الإنساني وبمبادئ دراسة السلوك حتى يستطيع فهم مرؤوسيه ورؤسائه وبحاجاتهم وميولهم المختلفة. ولاشك أن براعة القائد الفعال تتمثل في تحليل كل موقف والأفراد الذين يتضمنهم هذا الموقف لكي يقرر أي نوع من القيادة تكون أكثر مناسبة لذلك الموقف، ففي كل موقف إداري تتفاعل ثلاثة متغيرات رئيسية تؤثر في اختيار نمط القيادة الملائم، وهي القائد ذاته من ناحية قدراته ومهاراته ومقومات سيكولوجيته واتجاهاته، والمتغير الثاني يتمثل في المرؤوسين من ناحية دوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم وميولهم ومشاعرهم، علاوة على الظروف المحيطة بالموقف والمؤثرة عليه من جانب ظروف المشكلة وأبعادها والعوامل التي تؤثر فيها ومدى رؤية المنظمة لاتخاذ قرارات بشأنها، وفي كل ذلك يعتمد القائد على علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومعتمداً أيضاً على مهاراته ومعرفته الفنية.

ثانياً: الحوافز:

مما لا شك فيه أن قدرة المديرين على توجيه وحفز المرؤوسين على العمل إنما تتوقف بالدرجة الأولى على مدى فهم السلوك وردود الأفعال الصادرة عن هؤلاء الأفراد، وأيضاً فإن دفع الأفراد للعمل وإثارة دوافعهم يُعتبر من الأمور الضرورية لإنجاز العمل بشكل أفضل.

فالدوافع أو الحوافز والحاجات الإنسانية يجب أن يلم بها المدير لفهم مرؤوسيه وموجهات السلوك لديهم، ومن ثم استخدام ذلك والاستفادة منه في حث الأفراد المرؤوسين على بذل أقصى جهد ممكن.

ويمكن تصنيف الحوافز بطريقتين:

(١) الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

الحوافز المادية تكون عادة في صورة نقدية كالأجر الأساسي الذي يتقاضاه الفرد في المنظمة التي يعمل بها بصورة دورية، وقد يتحدد ذلك الأجر بقدر ما يقوم العامل بإنتاجه من عمل، أو يتحدد الأجر على أساس الوقت الذي يقضيه العامل في عمله (أجر احتباس) وهو يتناسب أكثر مع الأعمال الإدارية والكتابية، وقد تأخذ الحوافز المادية صورة الدخل الإضافي كالعلاوات الدورية والبدلات والمكافآت التشجيعية أو العلاوات الاستثنائية وغير ذلك.

أما عن الحوافز المعنوية، فهي التي ترتبط بالحاجات الإنسانية النفسية والاجتماعية للعاملين، وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، فهي تشعرهم بإنسانيتهم وبمكانتهم وبأهمية ما يقومون به من أدوار في المجتمع، ومن أهم أشكال تلك الحوافز:

- ملائمة العمل مع قدرات الفرد، وذلك يدفعه أكثر إلى مزيد من العمل والجهد ويمنحه شعوراً بالثقة فيما يقوم به من مهام.
- المكانة الاجتماعية للمنظمة، فالفرد الذي يعمل في منظمة مرموقة اجتماعياً يشعره ذلك بالانتماء والفخر والاعتزاز بالذات، وبالتالي يعمل بكامل طاقته لخدمة تلك المنظمة.
- وجود نظام مستقر للترقي لمركز أعلى ومسؤوليات أكبر يساعد على انتماء الفرد للمنظمة، ويدفعه لمزيد من بذل الجهد، خاصة إذا صاحب ذلك حافزاً مادياً مجزياً.

- العلاقة الطيبة مع الرؤساء والعاملين:
إن وجود علاقات حسنة ومتماسكة ولا تعتمد على الصراع والمنافسة غير الشريفة، يسهم كثيراً في إشاعة روح التعاون والود والانتماء الذي يؤدي بدوره إلى بذل الفرد وأداء ما كلف به من مهام عن رضا ودافعية للإنجاز.
- الاشتراك في المسؤولية الإدارية:
إن اشتراك الفرد في مجلس الإدارة وتحمله لمسئولية تمنحه الفرصة لتقديم بعض الآراء والمقترحات والتي قد يكون لها دور كبير في طبيعة القرارات التي تتخذها المنظمة، يشعر الفرد بالقناعة والرضا عن العمل الذي يقوم به.
- وجود نظام عادل لتقييم الأداء، بمعنى وجود معايير موضوعية يتم الأخذ بها عند تقييم أداء العاملين وجهودهم، فيؤدي ذلك إلى الشعور العام لديهم بأن مجهوداتهم يتم تقديرها جيداً، ومن ثم يشجع ذلك على بذل المزيد من الجهد والطاقة.
- توفير بعض الخدمات الاجتماعية للعاملين، مثل الخدمات الصحية والترفيهية والرحلات وحضانات الأطفال للأمهات العاملين بالمنظمة ومكتبة وإقامة الحفلات وغير ذلك ويقوى حتماً من انتماء العاملين ويرفع من روحهم المعنوية وبالتالي يزيد من فرصة دافعتهم لبذل مزيد من الجهد.

(٢) الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

الحوافز الإيجابية، هي تلك الحوافز التي تزود الفرد بمزايا معينة عند أدائه للمهمة المكلف بها بكفاءة، وتلك الحوافز تعتمد على عملية الترغيب في تكرار سلوك مرغوب من جانب الإدارة، وللحوافز الإيجابية جانبها المادى وجانبها المعنوى كما سبق مناقشته.

أما عن الحوافز السلبية فهي مرادفة لعملية الحرمان من مزايا يتمتع بها الفرد الذى يعمل بالمنظمة، أو توقيع عقوبة معينة عليه نتيجة تصرف غير مرغوب صدر عنه، وللحوافز السلبية أيضاً جانبها المادى كخصم جزء من مستحقاته أو جزء من راتبه المعتاد، لها أيضاً جانبها المعنوى كحرمانه من الترقى لسبب من الأسباب، إلا أن المبالغة فى استخدام تلك الحوافز السلبية قد تؤدي إلى نتائج عكسية، ولذلك فمن الحكمة اللجوء إلى الحوافز الإيجابية دائماً، إلا عند بعض الحالات التى لا مفرد فيها من اللجوء للحافز السلبى.

ولكي تحقق الحوافز الهدف من وجودها، لابد وأن يتوافر لها الآتى:

أ- وجود توصيف للوظائف يُحدد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة وشروط شغلها.

ب- وجود تقييم للوظائف يُحدد الأجر المناسب لكل وظيفة، ويربط الأجر بمعدل الأداء.

ج- تحديد معدلات الانحراف عن المعدلات المرغوبة، وكذلك وضع نظم للتعامل معها من خلال الحفز المادى والمعنوى.

وتستخدم المنظمات عدداً من الوسائل والأساليب لحفز الأفراد العاملين بها على العمل وزيادة درجة رضائهم عنه بصورة تؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم، ومن أهم تلك الوسائل والأساليب:

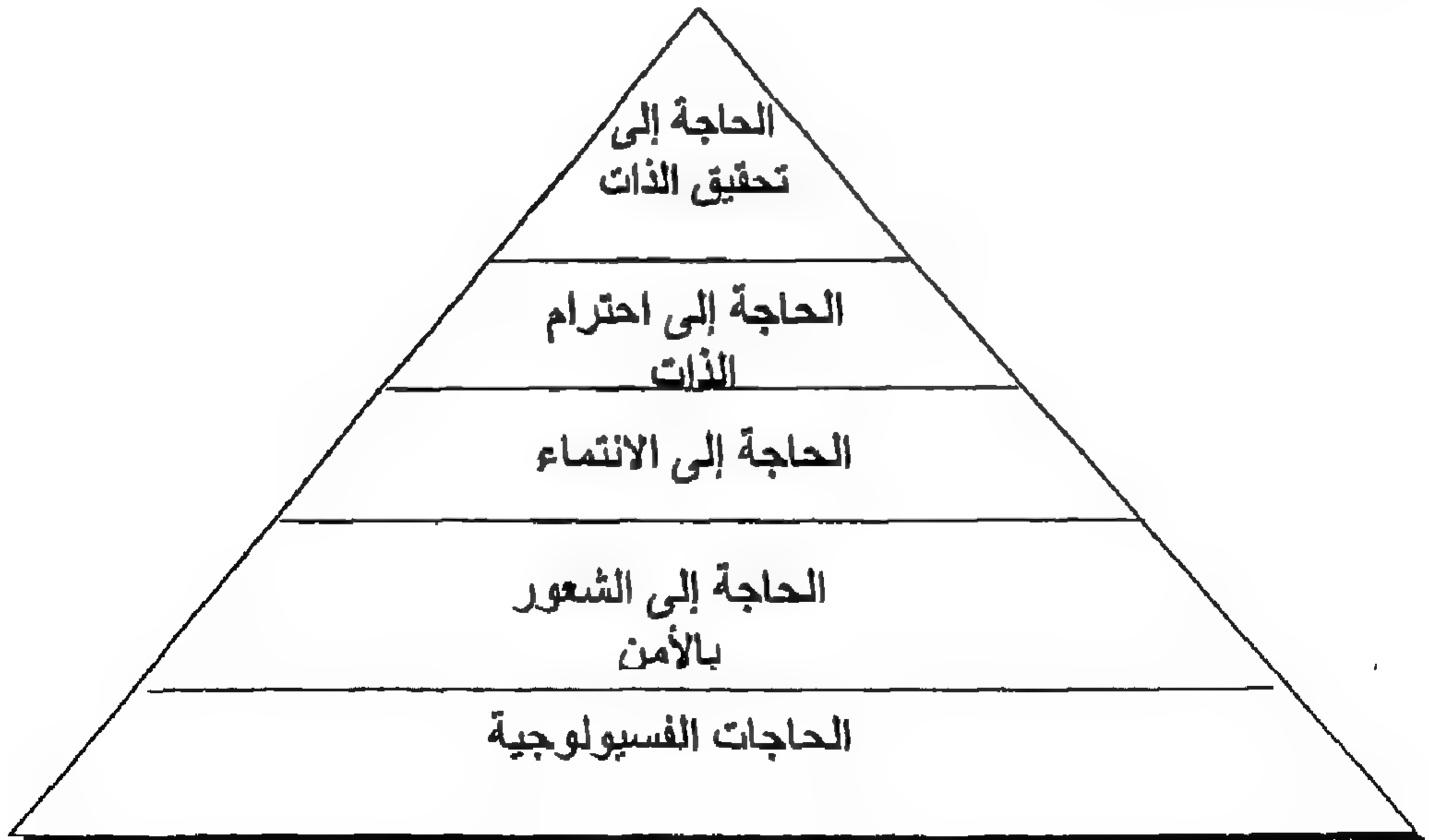
- ١- الموائمة بين الأهداف الاقتصادية والمادية للمنظمة وبين الأهداف الشخصية والاجتماعية للعاملين بها.
- ٢- اللجوء إلى تفعيل مجالات الإشراف والرقابة والتوجيه لاحتواء العاملين وكسب تعاونهم.
- ٣- الاهتمام بآراء واقتراحات وتظلمات وشكاوى أفراد المنظمة، مما يشعر بأهميتهم، وبمدى رعاية المنظمة لحالاتهم المعنوية والنفسية وبتقدير قدراتهم وعقولهم ودعم الإحساس بالذات لديهم.
- ٤- إشراك العاملين - وخاصة في مستوى الإدارة الدنيا - في إبداء الرأي الخاص باتخاذ بعض القرارات المرتبطة بعملهم مما يحرك دوافع العمل لديهم بإيجابية.
- ٥- اللجوء إلى الحوافز النقدية لما لها من آثار ملموسة في دفع الفرد للعمل والإنتاج.
- ٦- توفير أنظمة دقيقة للاتصال بين الجميع داخل المنظمة، وبين المستويات الإدارية المختلفة وبعضها، للتعرف على أي توقعات تحدث في ذلك مما يؤثر سلباً على انسياب العلاقات بين أفراد المنظمة، وبالتالي على تماسك المنظمة.

* نظريات الدوافع وفهم السلوك الإنساني:

ظهرت بعض النظريات التي تساعد المديرين في فهم سلوك العاملين والتعرف على الدوافع الحقيقية لذلك، ومن ثم محاولة اختيار أفضل وأنسب الحوافز المحركة لسلوكهم في الاتجاه الذي يحقق مصلحة المنظمة ويحقق أهدافها، ومن أبرز تلك النظريات:

* نظرية ماسلو للحاجات:

ترى تلك النظرية أن للإنسان خمس حاجات رئيسية، تتدرج إلى خمس مستويات من الحاجات في شكل هرمي تمثل قاعدته الحاجات الأكثر قوة وإلحاحاً على الفرد بينما تمثل قمته الحاجات الأقل قوة، كما يتضح من الشكل رقم (١١):



شكل رقم (١١)

(هرم "ماسلو" لتدرج الحاجات)

*** الحاجات الفسيولوجية:**

وتمثل أدنى مستوى فى حاجات الفرد برغم أهميتها الشديدة فى الحياة، مثل الحاجة للطعام والشراب والحاجة إلى الجنس... الخ، وتقوم الإدارة بإشباع تلك الحاجات من خلال توفير المرتبات العادلة.

*** الحاجة إلى الشعور بالأمن:**

بعد إشباع الفرد لحاجاته الفسيولوجية، تظهر حاجته للإحساس بالأمن والحماية من المخاطر المحيطة به (مخاطر صحية - مخاطر الظروف المحيطة بالعمل) وتقوم الإدارة بإشباع تلك الحاجة من خلال توفير ظروف عمل ملائمة لا تعرض الأفراد للمخاطر، علاوة على توفير المنظمة لمناخ الاستقرار الوظيفي.

*** الحاجة إلى الانتماء:**

وتظهر تلك الحاجة فى حاجة الفرد للانتماء لجماعة وتبادل مشاعر الود والصداقة معهم، ويمكن للمنظمة أن تشبع تلك الحاجة من خلال إتاحة المجال للأفراد لتبادل العلاقات الودية فيما بينهم، ومن خلال العمل ضمن فريق له هدف واحد يهتم به الجميع ويحاول تحقيقه.

*** الحاجة إلى احترام الذات:**

بعد إشباع الفرد لحاجته الاجتماعية المتمثلة فى حاجته للانتماء لجماعة ما يبدأ فى البحث عن إشباع حاجته الملحة لاحترام الآخرين وتفديرهم له ولقدراته ولمهاراته، وكذلك قد يأتى ذلك الاحترام من الفرد ذاته

كما يأتي من الغير، ويمكن للإدارة أن تشبع تلك الحاجة من خلال اهتمامها بالمسميات الوظيفية وتقدير الجهد المتميز.

* الحاجة إلى تحقيق الذات:

وتأتي تلك الحاجة على هرم تدرج الحاجات، ولن يتحقق إشباع تلك الحاجة إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تسبقها في الهرم، ويُقصد بالحاجة إلى تحقيق الذات، قدرة الفرد على استغلال قدراته وطاقاته بأقصى قدر ممكن بهدف تحقيق صورة معينة قد رسمها لذاته ورأى نفسه من خلالها، ويمكن للإدارة إشباع تلك الحاجة من خلال إتاحة فرصة الابتكار والإبداع لأفراد المنظمة علاوة على إفساح المجال أمامهم للترقي نتيجة ذلك.

وقد افترضت نظرية "ماسلو" أن الحاجات غير المشبعة تمثل دوافع توجه سلوك الفرد، وبالتالي فما لا يُشبع من الحاجات يعتبر دافعاً أو محفزاً للفرد، والإنسان لن يُشبع حاجاته بشكل كامل لأن تلك الحاجات في حالة تطور ونمو باستمرار، وبالتالي سيظل الإنسان راعياً بصورة مستمرة في إشباع تلك الحاجات المتجددة.

وقد وجه البعض انتقادات لتلك النظرية، كان من أبرزها أن ترتيب إشباع تلك الحاجات التي أوردها "ماسلو" في هرمه، تختلف من فرد لآخر، علاوة على استناد تلك النظرية على افتراضات غير مؤكدة علمياً وعلى الرغم من ذلك فقد قدمت النظرية تصوراً للحاجات الإنسانية التي يجب أن تهتم بها الإدارة في أي منظمة.

* نظرية هيرزبرج المزدوجة (ذات العنصرين):

قام العالم "فريدريك هيرزبرج" مع بعض زملائه بدراسة تهدف إلى تحديد العوامل التي تؤدي إلى رضا الفرد أو عدم رضاه عن عمله، وأسباب عدم الرضا وتوصلت نتائج تلك الدراسة إلى أن التخلص من العوامل المسببة لعدم الرضا لا تدفع بالضرورة إلى زيادة إنتاجية الفرد، ولكن تجعله في حالة معينة من الاستقرار يُطلق عليها "حالة الصفر"، وعند توفير عوامل جديدة، يمكن معها زيادة إنتاجيته.

وقد صنف "هيرزبرج" عوامل الرضا وعدم الرضا إلى عوامل واقية وأخرى محفزة، فالعوامل الواقية تعمل على منع حالات عدم الرضا لدى الفرد مثل الراتب الشهري والمكانة والشعور بالأمان داخل المنظمة وعلاقة الفرد الطيبة مع الزملاء، أما العوامل المحفزة، فهي خاصة بالوظيفة كإمكانية الترقى والشعور بالإنجاز وغيرها.

* نظرية الدافع للإنجاز (نظرية الحاجات المتعلمة):

ارتبطت تلك النظرية بالعالم "دافيد ماكلياند"، والذي توصل من خلال دراسته إلى أن الحافز إلى الإنجاز يحكم سلوك الفرد أكثر من غيره، فكلما كانت حاجة الشخص إلى الإنجاز قوية، كلما شجعه ذلك على تحديد الأهداف التي تمثل تحدياً له وبالتالي بذل المزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف، كما يرى "ماكلياند" أن الإنسان الذي لديه حاجة إلى الإنجاز بصورة واضحة يُفضل دائماً الأعمال التي تمكنه من تحمل المسؤولية عن نتائج القيام بها، مع واقعيتها الشديدة عند وضعه لأهدافه، مع تقديره الواضح لذوى الكفاءة من زملائه بغض النظر عن مشاعره الشخصية تجاههم، كذلك

فإنه يمكن تعليم أو إكساب الفرد الدافع نحو الإنجاز عندما نثير حاجته نحو ذلك الدافع.

* نظرية "أرجيرس" في النضج:

يرى "أرجيرس" أن الإنسان يمر في رحلة حياته من الطفولة إلى البلوغ ثم النضوج بعدة تطورات، وأن المنظمات تنتظر - بصورة عامة - إلى الفرد على أنه ترس صغير يعمل في آلة ضخمة لا تهتم أو لا تتناسب مع متطلبات الفرد في مرحلة النضوج، فهي تهتم أكثر بالرقابة على سلوكه وعدم اعتبار متطلبات شخصيته، وبالتالي فهي لا تساعد على العمل بكامل شخصية الفرد في مرحلة النضوج.

* نظرية البحث عن التكافؤ مع الغير:

افتترضت تلك النظرية أن لمعظم الأفراد رغبة ملحة في تحقيق المساواة والتكافؤ مع زملائهم في مجالات العمل المتشابهة، وعدم وجود هذا التكافؤ في الأجر والمعاملات سيجعله يميل إلى بذل جهد أقل أو تغيير اتجاهاته نحو المنظمة التي يعمل بها، بما يتيح له استعادة التوازن.

النظرية الحديثة للدافعية:

ترى تلك النظرية أن باستطاعة الفرد أن ينجز إنجازاً عالياً عند توافر بعض الشروط، ومنها:

أ- وجود دلالات قوية تشير إلى أن جهوده ستؤدي إلى مزيد من الشعور بالإنجاز.

ب- وجود دلالات قوية تشير إلى أن إنجازاته العالي سيحقق بالضرورة بعض النتائج.

ج- عند شعور الفرد بجاذبية تلك النتائج بالنسبة إليه، فإنه يميل إلى بذل مجهود أعلى وهكذا.

ثالثاً: الاتصالات:

إن التفاعل الاجتماعي الحادث بين أفراد المجتمع الإنساني وبين الجماعات بعضها مع بعض إنما يعتمد على ما يسمى بعملية التواصل أو الاتصال "Communication"، والتي تعنى لغوياً الوصول أو البلوغ، ولاشك أن الاتصالات تعتبر أساساً وعماداً لحياتنا اليومية، فالجميع يتبادل فيما بينهم كميات ونوعيات ضخمة من الرسائل والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والأخبار، بصورة يمكن أن نعتبر معها أن الإنسان يعتبر بمثابة مركز معلومات متنقل مع مراكز أخرى يُرسل إليها ويستلم منها.

فالإنسان لديه القدرة على تدوين الأحداث والاستفادة من خبراته السابقة، والتخطيط في المستقبل، وعن طريق لغات وأساليب الاتصال يمكن للإنسان أن ينقل إلى غيره أفكاراً واضحة عن المواقف السابقة والسلوك الواجب اتباعه في المواقف المتنوعة، ويؤدي ذلك الضرورة إلى ثراء الثقافة الإنسانية.

وفي قاموس "Webster" يُعرّف الاتصال على أنه فعل وحقيقة تتمثل في المعاملة بالكلمات أو الرسائل أو تبادل الأفكار والآراء من خلال الحوار أو الحديث أو المراسلة، في حين يرى "Wollbur" أن الاتصال تم اشتقاقها من اللغة اللاتينية ومن كلمة "Communis" بمعنى عام (Common)، حيث أن الإنسان عندما يتصل بغيره فإنه يهدف إلى الوصول إلى اتفاق عام أو مشترك بشأن موضوع الاتصال وبالتالي فالإتصال هو

عملية تأثير في الآخرين بهدف مساعدتهم على تفسير فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب.

وإذا انتقلنا إلى المنظمات، نجد أن نجاح الإدارة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية الاتصالات الموجودة بها، فهي تمثل المفتاح لفاعلية وكفاءة أي منظمة، فهي وسيلة المديرين لإنجاز كافة وظائفهم الإدارية، فالتخطيط يحتاج إلى اتصالات جيدة لكي يرسل المديرون رؤيتهم إلى مرؤوسيههم بصورة جيدة، وكذلك فالتوجيه السليم يتم من خلال اتصالات فعالة معهم، وبالتالي يجب أن يكون أي مدير في منظمته متصلاً فعالاً "Effective Communicator".

ومن ثم فمفهوم الاتصال يتضمن وجود أكثر من طرف لإيصال الرسالة وتحقيق عملية الاتصال، وأيضاً فالاتصال يتطلب حدوث فعل معين (سواء كان هذا الفعل لفظياً أو غير لفظي)، وسواء كان شفهيّاً أو مكتوباً، فالاتصال يهتم عادةً بالأسلوب اللفظي، باللغة المسموعة أو المكتوبة، ويتم أيضاً بغير استعمال الألفاظ أو اللغة، بل يعتمد على الرموز أو الإيماءات أو الإشارات ونحوه.

إلا أن الاتصال عن طريق اللغة، يعتبر من أفضل وسائل الاتصال والتفاهم بين بني البشر، فهي وسيلة لتحقيق التوحد في الأفكار والمشاعر والمعلومات وهي الأسلوب الأمثل للاتفاق على المفاهيم والمصطلحات بدرجة عالية من الصدق والدقة.

والاتصال عن طريق الرموز يتجلى في أفضل صورته من خلال التفاهم باللغة، مهما اختلفت طريقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل

جماعة معينة فالإتصال الجيد يتحقق عندما تنتقل المعانى عن طريق تلك الرموز.

وقد يأخذ الرمز شكل الفعل أو شيء أو حدث يُعبر عن شيء آخر، وعندما تكتسب الرموز معانى محددة عند جماعة من الأفراد، فإنها تصبح جزءاً من لغتهم، وقد يكون للرمز معنيان: معنى عام يشترك فيه أفراد مجتمع معين، ومعنى خاص عند مجموعة من الأفراد.

وكذلك فلإيماءات دور مهم فى عملية الإتصال، فمعظمنا يعتمد على بعض الإيماءات فى اتصالنا بالآخرين، ويقصد بالإيماءات الحركات والأوضاع الجسمية التى ترتبط بمعانى معينة مثل التلويح بالأيدي أو رفع الحاجبين ونحو ذلك، وتُستعمل الإيماءات عادةً لتدعيم الألفاظ والتأكيد عليها، ويظهر ذلك غالباً مع الخطباء والوعاظ والمحامين وغيرهم.

أهداف عملية الإتصال:

- ١- خلق مناخ إنسانى يسوده قدر عالٍ من التفاهم عن طريق تبادل المعلومات والآراء والخبرات بين اثنين أو أكثر من الناس.
- ٢- دفع الآخرين للقيام بفعل ما لتحقيق غرض معين.
- ٣- التفاعل الاجتماعى بين الأفراد داخل جماعة معينة، مما يسهم فى تحقيق الأهداف والشعور بالرضا والاستقرار النفسى والاجتماعى.
- ٤- يفيد الإتصال العمل الإدارى بصورة كبيرة، فالإتصال ضرورة حتمية فى جميع مراحل العملية الإدارية، وهو وسيلة هامة فى تأثير القادة على أفراد جماعاتهم.

وسائل الاتصال:

إن شكل الانصال وصورته داخل أى جماعة ليعبر عن مدى تماسك الجماعة ومدى التوازن النفسى لدى أفرادها، وأسلوب الفرد أو الجماعة فى الاتصال بالآخر يُعطى مؤشراً عن خلفيته الثقافية وما تعلمه فى البيئة المحيطة.

ويمكن النظر إلى صور الاتصال من أكثر من زاوية، فهناك الاتصال الورقى والاتصال غير الورقى، ويتم الاتصال الورقى على الورق حيث تكثر فيه التوقيعات والتأثيرات لإثبات ما يحدث بشأن الاتصال كالتعليمات والنشرات والقرارات وغيرها، ويتم ذلك من خلال القنوات الرسمية بين أفراد منشأة معينة، معتمدة على هيكل تنظيمى إدارى معين، أما الاتصال غير الورقى فيتم بصورة عفوية وبسرعة كبيرة، ويعتمد على العلاقات الشخصية لأعضاء الجماعة أكثر من اعتماده على السلطة، وهذا الاتصال يحدث نوعاً من البلبلة والتشويش وتشتت الانتباه داخل المنشأة وكلما كان الاتصال الورقى أكثر فعالية، كلما قل الاتصال غير الورقى فى المنشأة.

ويمكننا أيضاً أن نميز بين ثلاثة صور من الاتصال، الاتصال اللفظى والاتصال غير اللفظى، والاتصال العملى، فالاتصال اللفظى يعتمد على استعمال اللغة سواء اللغة المنطوقة أو اللغة المكتوبة، بينما الاتصال غير اللفظى فيعتمد على الإيماءات والتعبير بالإشارة دون حدوث تلامس جسدى بين أطراف الاتصال، فى حين يعتمد الاتصال العملى على أعضاء الجسم وعلى ملامستها لشيء ما، مثل التحية بالعناق أو السلام بالأيدى.

عناصر الاتصال:

نمة عدة عناصر شملها عملية الاتصال، يمكن حصرها فيما يلي:

- المرسل:

وهو الشخص الذى يبدأ الاتصال، ويُطلق عليه أحياناً "المصدر" وقد يكون ذلك المصدر فرداً أو جماعة إعلامية، وتعتمد سلامة عملية الاتصال ودقتها على عناصر داخل المصدر، ومنها:

(١) قدرة المصدر على إصدار الإشارات والتعبير بالرموز والرسوم ومهارة التفكير.

(٢) اتجاهات المصدر نحو نفسه ونحو موضوع الرسالة ونحو المستقبل.

(٣) مدى إلمام المصدر بموضوع الرسالة.

(٤) مدى مراعاة المصدر لقيود البيئة الاجتماعية والثقافية، ومدى تكيفه معها.

- المستقبل:

قد يكون المستقبل فرداً أو مجموعة من الأفراد، تصلهم الأفكار المتنوعة من المرسل، ولكي تصل الرسالة بدقة إلى المستقبل، فلا بد من أن يكون لدى المستقبل مهارة الإنصات والانتباه واتجاهات إيجابية نحو ذاته ونحو المصدر ونحو الرسالة أيضاً.

- الرسالة:

وهي تمثل مجموعة المعلومات والمعاني والاتجاهات والأفكار التي يهدف المرسل إلى نقلها إلى المستقبل، ويشترط لنجاح وصول الرسالة أن

تكون الرسالة موافقة لأهداف الجماعة التي تتم فيها عملية الاتصال وأن تتسم بلغة بسيطة واضحة ومألوفة لدى أفراد الجماعة، وأن تكون خالية من الكذب والمغالطات.

- قنوات الاتصال:

وهي الوسائل والأدوات التي يتم من خلالها انتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتلعب الحواس الخمس للإنسان دوراً مهماً في نقل الرسائل بين بنى البشر.

- الأثر المرتد:

ويُقصد به رد فعل المستقبل عند استقباله للرسالة، وبالتالي تنعكس الأدوار ويصبح المرسل مستقبلاً، وهكذا تستمر عمليات الاتصال والتفاعل.

صور الاتصالات ومحتواها:

(١) الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:

الاتصالات الرسمية هي تلك الاتصالات التي يتطلبها التنظيم الرسمي في المنظمات وتتمثل في انسياب البيانات والمعلومات من خلال القنوات الرسمية المحددة بواسطة مسارات السلطة داخل المنظمة، وتلك الاتصالات تهدف إلى إبلاغ التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين مع إعلامهم بالسياسات والأهداف التي تستهدفها الإدارة، وأيضاً تلقي الاستفسارات والمقترحات الصادرة عن المرؤوسين بشأنها.

أما عن الاتصالات غير الرسمية، فتتشأ غالباً نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد بالمنظمة وبعضهم البعض، وقد تأخذ شكلاً علنياً وآخر سرياً وفق المناخ المتاح لذلك، وقد تكون تلك الاتصالات من

القوة ما يجعلها مصدراً للتأثير على القرارات الرسمية للمنظمة، إلا أنها تشير إلى حقيقة مشاعر وميول واتجاهات المرؤوسين، وبالتالي فلابد من استفادة التنظيم الرسمي منها حرصاً على تماسك المنظمة.

(٢) الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية:

يُقصد بالاتصالات الهابطة تلك التي يتم من خلالها نقل البيانات والمعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أسفلها ضمن خطوط السلطة، في حين أن المعلومات تصعد في الاتصالات الصاعدة من المستويات الإدارية الأدنى إلى الأعلى ضمن خطوط السلطة، وهي اتصالات تزود القيادات الإدارية برؤود الأفعال تجاه القرارات التي قامت باتخاذها، وبالتالي الاستفادة منها عند إصدار قرارات جديدة.

أما بالنسبة للاتصالات الأفقية فتتم بين الأفراد في مستوى إداري واحد كالتي تتم بين رؤساء الأقسام في إدارة معينة، وهي تعمل على التنسيق في العمل داخل المنظمات وحل بعض المشكلات والتقليل من حدوث بعض الصراعات.

(٣) الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفوية:

والاتصالات المكتوبة تتم من خلال الكتابة والتدوين والحفظ، في حين تتم الاتصالات الشفوية بالمحادثات الكلامية بين الرؤساء والمرؤوسين، إلا أن للاتصالات المكتوبة الصفة القانونية التي تمنحها القوة في مدى تأثيرها نظراً لسهولة حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة.

معوقات الاتصال الفعال:

إن الاتصال الفعال يتحقق إذا تم تشويه الرسالة المنقولة أو تم التقليل من تأثيرها وغير ذلك من المعوقات، ويمكن تصنيف تلك المعوقات إلى ما يلي:

*** معوقات لغوية:**

كأن تعنى الكلمة أكثر من معنى، أو تعنى أشياء مختلفة للأفراد أو يصعب فهم واستيعاب نفس الكلمة على معظم الأفراد فى الجماعة.

*** معوقات إدراكية:**

وتتصل بالقصور فى عملية الإدراك، كأن ينتقى الفرد بعض الأجزاء من المعلومات وليس كلها.

*** معوقات نفسية:**

كميل الفرد إلى تفسير الرسالة كما يراها هو متأثراً بوجهة نظره وعدم موضوعيته، وأيضاً شعور المستقبل للرسالة بعدم تقدير المرسل مما يؤثر على مدى استقباله للرسالة أو يسئ فهمها.

*** معوقات خاصة بمحتوى الرسالة:**

كعدم وضوح المعلومات التى تتضمنها الرسالة، أو وجود تناقض بين مفرداتها، أو لسوء عرضها وغير ذلك.

*** اختيار قناة اتصال غير مناسبة:**

من الضروري أن تكون قناة الاتصال بالمستقبل مناسبة وفعالة لتحقيق الهدف من عملية الاتصال.

*** معوقات تنظيمية:**

وتنشأ بسبب بُعد المسافة بين المرسل والمستقبل، أو تعدد وثبات شبكات المستويات الإدارية المستقبلية للرسالة وغير ذلك.

*** معوقات تتعلق ببيئة الاتصال:**

وتختص بالمناخ المحيط بعملية الاتصال ويمدى خلو البيئة المحيطة من العوامل المشتتة للانتباه، وبالتالي فلا بد من عدم الإفراط في التوقع بأن الفرد المستقبل لديه من الإمكانيات ما تمكنه من فهم الرسالة بغض النظر عن الظروف المحيطة به.

وتتصل أيضاً ببيئة الاتصال ما يحدث عادةً من أحداث تعوق نقل المعلومات بصورة دقيقة، كأنقطاع الحرارة أثناء المحادثة التليفونية أو انقطاع التيار الكهربائي أثناء مشاهدة جهاز التليفزيون.

*** عدم متابعة التغذية المرتدة:**

ويقصد بها عدم متابعة ردود الأفعال الصادرة عن المستقبل والتي تؤدي إلى ضعف فهم المرسل لمدى تأثير الرسالة على المستقبلين لها.

وثمة بعض العادات السيئة التي تعوق عمليات الاتصال الجيد، كالمقاطعة من المستقبل للمرسل، أو الاستماع دون إنصات أو الانطواء بالإنصات أو عدم المتابعة أو التركيز أو سماع ما يود سماعه فقط وغير ذلك.

الأساليب الإدارية للتغلب على معوقات الاتصال:

يمكن تحقيق الاتصال الفعال والتغلب على بعض مشكلاته إذا تم مراعاة بعض الاعتبارات ومن ذلك:

(١) اعتبارات خاصة بالمرسل:

- الانتباه إلى الحالة النفسية التي يوجد عليها المستقبل حتى يتوصل إلى تهيئته ذهنياً لقبول الرسالة.
- تنمية مهارات التحدث والإنصات من حيث الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه والاستعانة بالصوت المناسب ونغمة الصوت الملائمة للموقف مع التنوع في طبقاته.
- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد، مع اختيار الوقت المناسب للاتصال بهم.
- أن يتناسب القول مع الفعل والسلوك، فالسلوك له تأثير أكبر بكثير من التأثيرات التي تحدثها الأقوال.
- البساطة في استخدام الألفاظ التي تحمل المعنى، والابتعاد تماماً عن استخدام المصطلحات الفنية التي يجهلها الطرف الآخر، كأن يتحدث المدير مع عامل بسيط في الوحدة الإدارية، مستخدماً بعض المصطلحات الإنجليزية التي يجهلها ذلك العامل، واللجوء بقدر المستطاع إلى كلمات ومضامين يفهمها الآخرون.

(٢) اعتبارات خاصة بالرسالة:

هناك بعض الاعتبارات الخاصة بالرسائل اللفظية وغير اللفظية، ومن أهمها:

- الوضوح، حيث ينبغي أن تكون الرسالة مباشرة وصريحة ولا تقبل التأويل بأكثر من طريقة، ومتسلسلة الأفكار، مع ضرورة استخدام الألفاظ السهلة والبسيطة والمتداولة بقدر الإمكان.
- التكامل، أي شمول الرسالة لكافة جوانب الموضوع من حيث الكم والكيف.
- الإيجاز، فمن الضروري أن تتسم الرسالة بقدر من الإيجاز الذي يضمن الغرض من الرسالة، مع البعد عن الإطالة والإسهاب المخل بالمعنى والذي سيصيب المستقبل حتماً بالملل والفتور عند استقباله لها.
- التحديد، أي البعد عن الألفاظ التي تحتل أكثر من معنى، والتي تسمح بالتأويل في تفسيرها والبحث عن معانيها.
- الصحة والدقة، بمعنى ضرورة أن تتميز الرسالة بالمصداقية، ضماناً لنجاح عملية الاتصال.

٣) اعتبارات خاصة بعملية نقل الرسالة:

- استخدام الوسائل المناسبة للاتصال، مع أهمية تدريب الأفراد العاملين بالمنظمة على الأداء الفعال لتلك الوسائل واكتسابهم لمهارات التعامل معها بأمان، كذلك تنمية قدراتهم على تحليل البيانات وفهمها وسهولة تداولها.
- الالتفات إلى العلاج الفوري لعمليات تشويه الاتصالات القائمة أو تحريفها، من خلال التقليل بقدر الإمكان من عدد قنوات الاتصال والأفراد والذين تمر المعلومات من خلالهم.

- تشجيع الاتصالات غير الرسمية، لتعزيز الاتصال الرسمي وزيادة فرص التعاون والتفاهم المشترك وتبادل الأفكار بين العاملين بالمنظمة.

٤) اعتبارات خاصة بعملية استقبال الرسائل:

- تنمية مهارات الإنصات والتشجيع على ممارستها وجعلها ضمن برامج التدريب في المنظمات.
- الاقتراب من أفكار الرؤوسين واتجاهاتهم بما يساعد على تقريب الفجوات العاطفية والإدراكية والثقافية بصورة عامة بينهم.
- اللجوء إلى برامج التدريب لتنمية مهارات الاتصال داخل المنظمات وكيفية الاستفادة من المعلومات المتوافرة.

٥) اعتبارات خاصة بالتغذية المرتدة:

- الانتباه إلى التلميحات والإيماءات الصادرة عن المستقبل بما يساعد على التأكد من تحقيق الأثر المطلوب من الاتصال.
- تشجيع الاتصال في الاتجاهين في كل المستويات الإدارية في المنظمة، لزيادة التفاهم بين أفرادها.
- تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، مع استخدام بعض الأسئلة التي تحقق مزيداً من الفهم والاستيعاب لمحتوى الرسالة وأهدافها.

سلاسل الاتصال:

يُطلق على المسار الذي تسلكه المعلومات بين أفراد أي منشأة "اتجاه الاتصال"، وهناك نوعان من اتجاهات الاتصال بين الأفراد الأول يسمى "الاتصال الفردي" وهو اتصال في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل فقط،

وهو يُمثل في الغالب أوامر من المرسل لا تخضع للمناقشة، والثاني يسمى بالاتصال المزدوج أو الاتصال الثنائي حيث يتميز بوجود رد فعل من المستقبل ويصبح مرسلاً في خطوة تالية، ويتم في هذا النوع تبادل المعلومات بين أطراف الاتصال، ورفع مستوى الفهم المتبادل بين الأفراد.

وإذا تعددت المسارات وشكلت ما يسمى بسلاسل الاتصال التي تربط بين الفرد والآخرين، فسوف تنشأ ما يُعرف بشبكة الاتصال "Communication Network"، وتأخذ تلك الشبكات الصور التالية:

١ - شبكة العجلة "Wheel Network":

حيث تتمركز الاتصالات حول فرد واحد، يُمثل الشخص المركزي الذي يتمثل دور القائد المركزي في الجماعة.

٢ - شبكة الدائرة المغلقة "Circle Network":

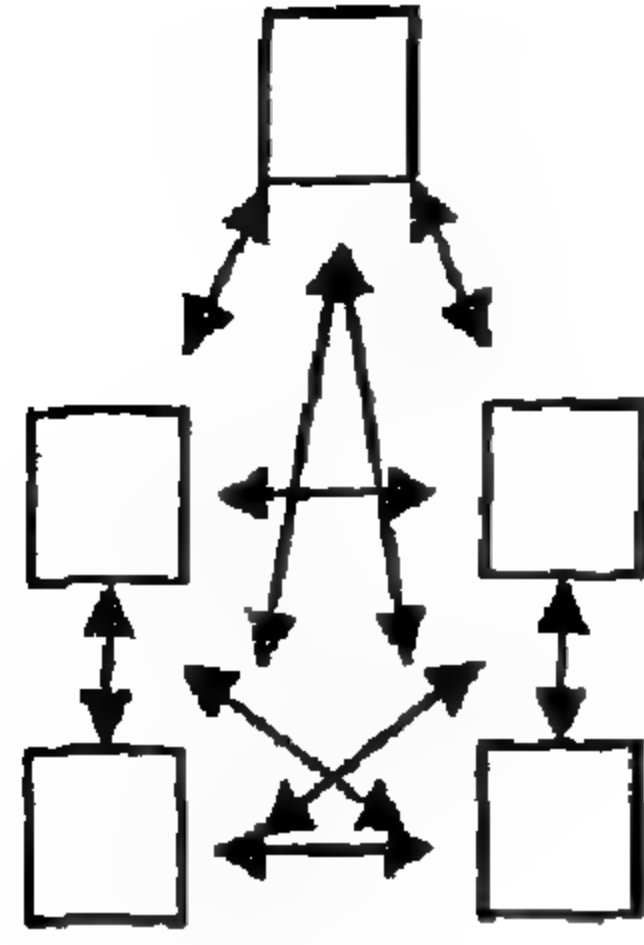
وفيها يتم السماح لكل فرد في الجماعة بأن يتصل باثنين آخرين مباشرة وبالتالي يتساوى الأفراد في فرصة الاتصال بغيرهم، إلا أن تلك الشبكة لا تتيح للفرد الاتصال بغير جيرانه، وإن أصر على الاتصال لا يتحقق هذا الاتصال إلا عن طريقهما فقط.

٣ - شبكة حرف Y "Y Network":

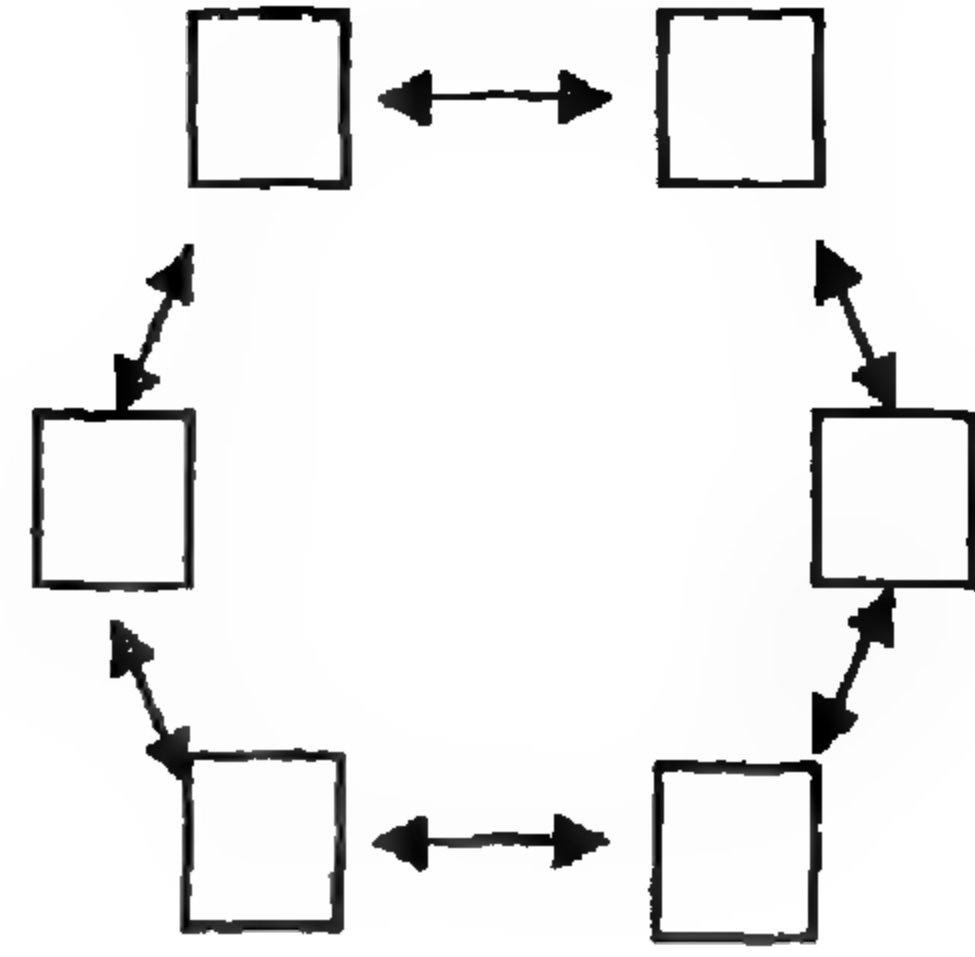
حيث يتمركز الاتصال حول العضو المركزي أو الأعضاء المركزيين وعن طريقهم يتم الاتصال فيما بين أفراد الجماعة.

٤ - الشبكة النجمية "All Channel Network":

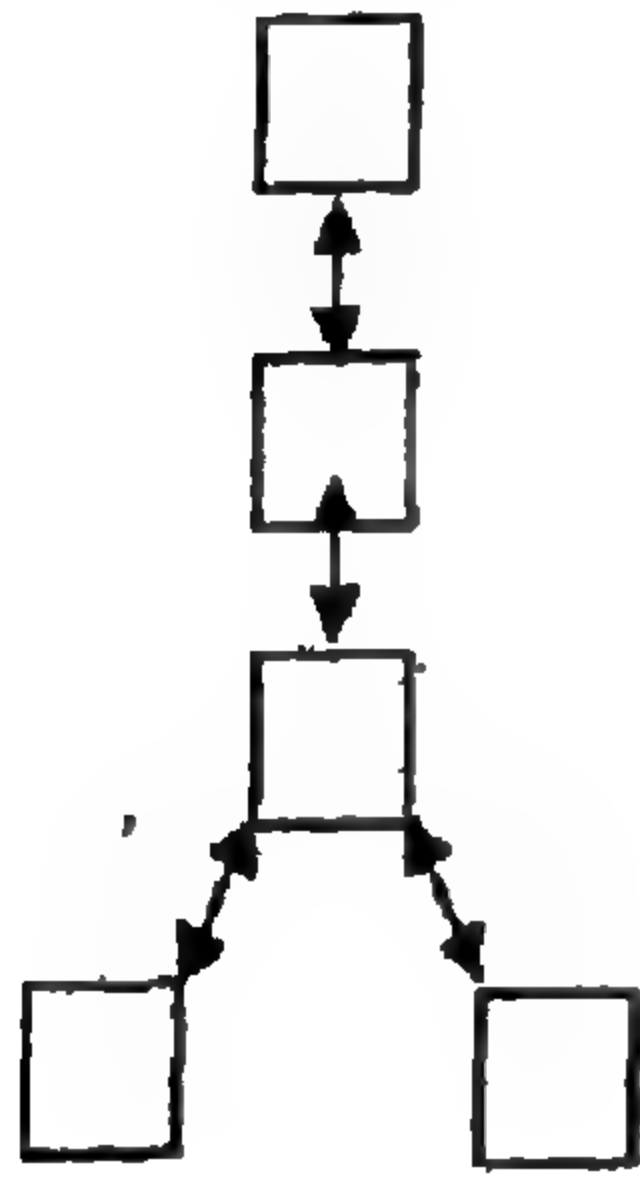
وهي أقل الشبكات تمركزاً، حيث يُعطى لكل فرد في الجماعة نفس الفرصة للاتصال المباشر بغيره من الأفراد:



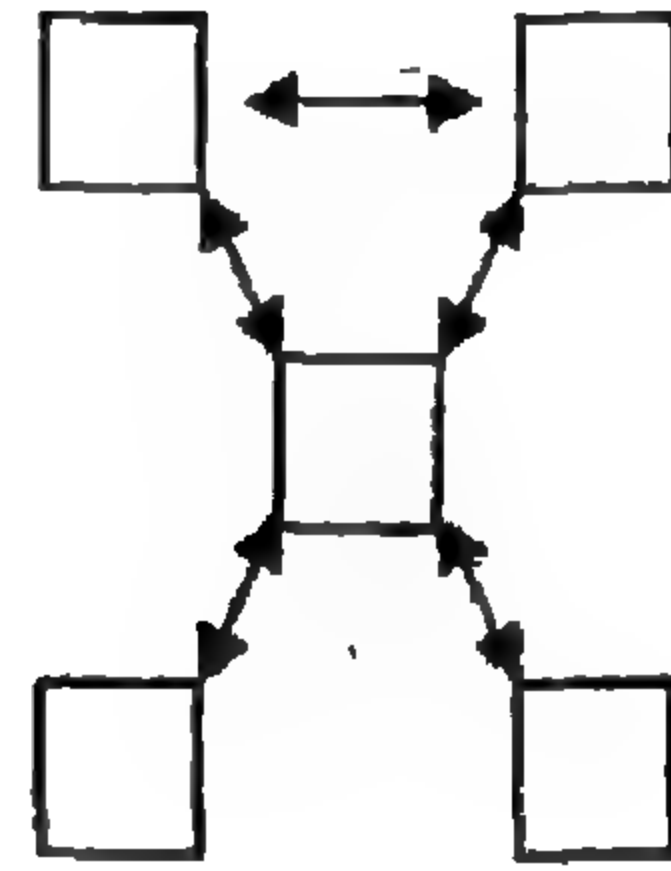
(الشبكة النجمية)



(شبكة الدائرة المغلقة)



(شبكة حرف Y)



(شبكة العجلة)

مهارات المرسل الجيد:

يتمتع المرسل الجيد بثلاث مهارات أساسية، هي:

* الحديث:

على المرسل أن يكون على دراية بأصول وقواعد اللغة التي سيستخدمها كتابةً أو حديثاً، كذلك عليه أن يعنى بصياغة الرسالة بشكل واضح لا يحتمل التأويل، أو أن تحمل الألفاظ معاني متعددة أو تحتمل ذلك، وأن يكون هناك تسلسل منطقي في عرض مفردات الرسالة وأن يتناسب

محتوى الرسالة مع مستوى الفرد المستقبل، لا على مستوى وثقافة الفرد المرسل.

* التفكير:

على المرسل ألا يتعجل في عرض أفكاره ، وأن يُحللها حتى لا تتعرض لسوء الفهم عند عرضها، وعلى المدير أو القائد في أى مؤسسة أو منشأة تدريب الأفراد على التفكير الابتكارى وحرية الإبداع واحترام الرأى الآخر، وتقبل الأفكار الجديدة والمقترحات ذات الوجهة وغير ذلك من أدوات إعمال الفكر.

* الإنصات (حسن الاستماع):

ويقصد بالإنصات التركيز أثناء عملية الاستماع، وتقليل الزمن اللازم لوصول الرسالة، مع إزالة أى فرصة لسوء الفهم الناشئ عن السرعة فى الاستجابة ولذلك من الواجب على المستقبل محاولة فهم الطرف الآخر بأقصى قدر من الانتباه والتأكد من معنى الرسالة، وعدم إصدار أى أحكام قبل انتهاء المرسل من الرسالة.

دور الاتصال فى تغيير السلوك:

يعتقد بعض الرؤساء أو القياديون فى المؤسسات أو المنظمات أن إحداث التغيير فى الآخرين من الأمور البسيطة اعتماداً على السلطة، وبالتالي يبدأ هؤلاء العمل فى إحداث التغيير دون تفكير فى أسباب القيام بهذا العمل فى غالب الأمر، ودون التفكير فى أثر ما يقومون به على عملية الإنتاج فى المنشأة، فمن المهم على كل قيادى فى أى مؤسسة أن يدرك الأسباب

والأهداف من وراء عملية التغيير، لذلك يجب أن يضع القائد في الاعتبار الدور الهام للفرد المراد تغيير سلوكه (المتأثر) في عملية التغيير، وخاصة مع وجود نوع من المقاومة لدى المتأثر نحو التغيير، ومع وجود مشاعر للقلق والعدائية نحو القيادة الإدارية التي تسعى للتغيير في أحيان كثيرة.

أساليب إحداث التغيير في السلوك:

يحدث التغيير في سلوك الأفراد من خلال عدة أشكال وأساليب من أبرزها:

١ - إحداث التغيير بالاعتماد على السلطة:

ينظر البعض إلى السلطة على أنها القوة التي يتمتع بها شخص معين وينظر إليها البعض على أنها القوة الرسمية في التنظيم الإداري.

فالسلطة في معناها العام تعتبر أداة لتقييد السلوك، وتعتبر السلطة ضرورة للقيام بأعمال المنشأة، فوجود سلطة ضابطة تجعل الأفراد يميلون إلى مراعاة القواعد والأصول معظم الوقت.

وكذلك من مزايا استخدام السلطة لإحداث التغيير في السلوك إشباع الحاجات الشخصية للرؤساء، كما تعتبر السلطة ضماناً لاحترام المرؤوسين للرؤساء، ولو في الشكل الظاهري، كما تضمن السلطة السرعة في التنفيذ وتحقيق النظام والتجانس بين الأفراد العاملين في المنشأة، وضبط سلوك أعداد كبيرة من الناس في نفس الوقت.

إلا أنه يُعاب على استعمال السلطة عدم تحقق الأهداف أحياناً، وخاصة مع السلطة المتعسفة كأن يظهر الفرد العمل، في حين لا يقوم بعمل حقيقي،

إرضاء للسلطة، أو ترغم أحد الأفراد أو أكثر لمؤامرة ما ضد الرؤساء في العمل أو تزويد الرؤساء بمعلومات خاطئة أو مشوشة أو غير ذلك.

٢ - إحداث التغيير بالاعتماد على الترغيب:

وفي ذلك الأسلوب يعتمد الفرد المؤثر على الإغراء للوصول إلى أهدافه آخذاً حاجات ورغبات ودوافع وطموحات الأفراد في اعتباره وفي تلك الحالة يخفي الشخص المؤثر دوافعه وأهدافه الحقيقية، وتصبح خفية لا يعلمها الأفراد المتأثرين، ويعتمد ذلك الأسلوب في التأثير على ضرورة توفير مناخ مريح بين المؤثر والمتأثر، واستغلال ذلك المناخ في التأثير، وأيضاً ضرورة استغلال حاجة المتأثر إلى المحبة والأمن والتقدير، علاوة على ضرورة التدرج في عملية التأثير فلا يكون التأثير مباشراً.

٣ - إحداث التغيير بالاعتماد على التعاون:

وفي هذا الأسلوب التعاوني لا يوجد أي أوامر للمتأثر من المؤثر ولا يخفي المؤثر دوافعه وأهدافه عن المتأثرين، بل يعتمد ذلك الأسلوب التعاوني على المكاشفة والمصارحة بين الطرفين لإحداث التغيير المطلوب.

وقد يبدأ التغيير التعاوني بشعور المتأثر بوجود مشكلة ما، وبمساعدة بعض الأفراد يتحرك ذلك المتأثر في اتجاه حلول للمشكلة ويقارن بين تلك الحلول بمساعدة أيضاً، ثم يتعرف ويصل إلى الحل الأمثل، ومن ثم يبدأ في معرفة الجديد ويسلك سلوكاً يوافق الموقف الجديد إذا أوصله ذلك السلوك لتحقيق الأهداف.

وسائل الاتصال مع أفراد المنشأة الإدارية:

لا يمكن أن يكون هناك علاقات طيبة بين المنشأة وجمهورها الخارجى من العملاء أو الموردين أو المساهمين أو المستهلكين ... الخ، ما لم تكن العلاقة بين الإدارة وأفراد المنشأة على خير ما يرام، ومهمة الإدارة أن تسعى إلى تحقيق التعاون بينها وبين الأفراد، وأن تأخذ من الخطوات والإجراءات ما يكفل تحقيق هذا التعاون واستمراره، والتعرف على آراء ورغبات ومقترحات أفراد المنشأة بصفة مستمرة.

ويتم الاتصال بأفراد المنشأة من خلال بعض الوسائل، والتي من أهمها:

(أ) اللوحات الخشبية:

ويعتمد نجاح تلك الوسيلة على الموضع الذى توضع فيه، كالطرق وصالات تناول الطعام وغيرها.

(ب) التقارير الدورية:

وتصدر عن المنشأة بصفة دورية وتوجه إلى أفرادها لتضع أمامهم صورة لما يجرى فى المنشأة، كإيرامها للعقود الجديدة أو نبذة عن مشاريع التأمين والصحة والمعاشات أو أخبار عن الأفراد العاملين.

(ج) مجلة المنشأة:

ويُعرض فيها شرح مبسط لأهداف المنشأة وسياساتها ومركزها فى المجتمع وبعض المعلومات عن السلع أو الخدمات التى تقدمها، وأخباراً عن العاملين بها وإيرازاً لمواطن النجاح فى المنشأة وغير ذلك.

(د) دليل المنشأة:

وتشمل فلسفة المنشأة ومعلومات موجزة فيها وعن أقسام وإدارات العمل بها، وعن ساعات العمل وطبيعة الأجور وغير ذلك.

(هـ) المعارض والأفلام السينمائية:

وتهدف إلى عرض معلومات عن المنشأة، علاوة على الجانب الترفيهي المسلى للعاملين فيها.

الفصل السابع

الرقابة

الفصل السابع

الرقابة "Controlling"

تُمثل الرقابة الوظيفة الرابعة والأخيرة في وظائف الإدارة، فإذا كانت وظيفة التخطيط تهتم بوضع أهداف المنظمة ورسم سياساتها ووضع الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً إذا اختص التنظيم بأوجه النشاط في المنظمة وتجميعها وتوصيف الوظائف وغير ذلك، علاوة على دور التوجيه والقيادة الإدارية في تحفيز الأفراد ودفعهم إلى العمل تحقيقاً لأهداف تم وضعها مسبقاً، فإن الرقابة بذلك تُمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية، وأيضاً تمثل تلك الوظيفة بداية لعملية إدارية جديدة.

والرقابة تُمثل مجموعة العمليات أو الخطوات التي تحدد الإدارة من خلالها مدى تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعية، واتخاذ الإجراءات المناسبة عند اكتشاف أية انحرافات في عمليات التنفيذ، والتي لا يتحقق معها تحقيق الأهداف، فالرقابة تختص بقياس وتصحيح أداء المروسين في المنظمة بما يكفل التأكد من مدى تحقق الأهداف وبالتالي تهدف الرقابة إلى تحقيق بعض الأغراض:

- إجراء عملية تقييم شاملة لأداء المنظمة ككل وأنشطتها المتعددة.
- سرعة الكشف عن وجود أية انحرافات، قبل تفاقمها، تمهيداً لوضع آلية خاصة بعلاجها لتجنب تكرارها مستقبلاً، وبالتالي تؤكد على مفهوم الرقابة العلاجية والرقابة الوقائية.
- الإسهام في تعديل بعض الخطط أو السياسات أو الإجراءات التي أظهرت العملية الرقابية أن بها بعض القصور.

- الكشف عن ضعف الأداء لدى بعض المرؤوسين أو الرؤساء بالمنظمة، وأيضاً اكتشاف الأخطاء التي يقع فيها المرؤوسين، عن عمد أو بغير قصد، لتوقيع الجزاء المناسب.

- وضع معايير للأداء، تضمن سلامة عمل الأفراد وعدم الهبوط في مستوى الأداء.

ومن ثم يمكن تحديد العملية الرقابية في ثلاث مكونات رئيسية:

(أ) الاستشعار:

أى عملية تجميع البيانات والمعلومات حول الأداء من مصادر رسمية كسجلات الأداء وتقارير المتابعة وغيرها.

(ب) التمييز:

أى كشف اتجاهات ومواضع الانحرافات في الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلى بمعايير أداء تم وضعها، فى محاولة لفهم أسباب تلك الانحرافات، ومدى قدرة المنظمة على التعامل معها وعلاجها وتجنب آثارها السلبية.

(جـ) اتخاذ القرارات:

أى اتخاذ قرارات بشأن تصحيح وتقويم الانحرافات وتلاقي أسبابها، من خلال توفير الظروف المناسبة للأداء الفعال والتغلب على الصعوبات والمعوقات، سواء تم ذلك عن طريق تعديل معايير الأداء ذاتها، أو من خلال توفير المناخ الملائم لتحسين الأداء.

* مستويات الرقابة:

(١) الرقابة البسيطة:

أى وظائف الرقابة الإدارية التى تؤدى قبل الأداء الفعلى لعمل معين، وتهتم غالباً بمحاولة تلافى السلوك غير المرغوب فى العمل بما يشير إلى استبعاد الظروف التى قد تؤدى إلى حدوث ذلك السلوك من جانب العاملين.

فهى تمثل نوعاً من الوقاية لتجنب الوقوع فى الأخطاء، مثل الأعمال التى تتم فى الوحدات الإدارية الخاصة بالمراجعات فى أى منظمة، حيث يتم التحقق من مدى مطابقة الأعمال التى تمت لمجموعة القواعد والضوابط المحددة سلفاً.

(٢) الرقابة الملزمة:

ويقصد بها تلك الرقابة التى تؤدى فى الوقت ذاته الذى يتم فيه تنفيذ العمل الذى تتم مراقبته، حيث يتم إبلاغ الأفراد بطريقة أداء العمل خاصة الأفراد الجدد منهم ليظل كل منهم فى المسار المحدد له وفق معايير تم وضعها سلفاً، حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات عند انحراف الفرد عن ذلك المسار.

ولا تختص الرقابة الملزمة بالكشف عن الانحرافات فقط، بل بالتعرف على مدى إيجابية الفرد فى عمله وتجاوزه لمستوى أعلى من معيار الأداء الذى تم وضعه من جانب الإدارة، حتى يمكن مكافأته ووضع كنه نموذج يتم الاحتذاء به.

(٣) الرقابة اللاحقة:

ويتم ممارستها بعد الانتهاء من إنجاز نواحي النشاط المطلوب الرقابة عليها، والحصول على معلومات كافية عنها، والتى يكون لها أهمية كبيرة لكل من الرقابة الملزمة واللاحقة.

وتُمثل تلك الرقابة اللاحقة أهمية كبيرة للعملية الرقابية، حيث أنها ترمي لإجراء عملية تقويمية لما تم أدائه فعلياً من أنشطة وأعمال ومن ثم فهي تالية للأداء، على أن يتم قياس درجة الاختلاف واتجاهات الانحراف بين الأداء الفعلي والمعايير المستهدفة في مرحلة لاحقة على هذا الأداء.

ومن الأمثلة على الرقابة اللاحقة، ما تعدّه المنظمة من تقارير للمتابعة حيث تحصل الإدارات والوحدات الإشرافية والرئاسية على مزيد من المعلومات المتعلقة بما تم أدائه من أنشطة كالإنتاج والتسويق والعمالة وغير ذلك.

أهمية العملية الرقابية للمنظمة:

(١) مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري:

فإذا اتضح للمراقبين أن معايير الأداء الموضوعة سلفاً لا تتماشى مع واقع التنفيذ، فذلك يؤدي إلى التفكير في تعديل ما تم وضعه من خطط ودراسة الظروف الخاصة بالتنفيذ.

(٢) تحديد نقاط القوة والضعف:

قد يرجع ضعف الأداء إلى انخفاض كفاءة المنفذين أو ضعف فهمهم للأهداف الموضوعة، ومن ثم يقع على عاتق الرقابة الكشف عن ذلك وتحديد بدقه.

(٣) تقييم النتائج:

بهدف معرفة مدى تحقق الأهداف من عدمه وتحديد أي انحرافات قد تم حدوثها.

(٤) تقييم أداء العاملين بالمنظمة:

حيث يتم إجراء نظام دقيق للإثابة والعقاب وفقاً لمدى إنجاز أفراد المنظمة.

(٥) حسن استغلال الموارد المتاحة:

حتى يتم تجنب الإسراف أو سوء استغلال الإمكانيات المادية والبشرية مع تقنين توجيه تلك الإمكانيات.

(٦) الحرص على تماسك وفاعلية المنظمة:

من خلال تركيز العملية الرقابية على العناصر الرئيسية في تحقيق فعالية المنظمة، بما يخدم الاستراتيجيات التي وضعتها تلك المنظمة تحقيقاً لأهدافها، ويضمن ولاء أفراد المنظمة أيضاً.

(٧) التأكد من حسن تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن دقة التنسيق والاتصال بين أفرادها.

أشكال الرقابة:*** الرقابة الداخلية:**

وهي الرقابة التي تتبع من ذات المنظمة، بمعنى الرقابة التي تقوم بها المنشأة أو المنظمة على الأنشطة والأعمال التي تقوم بها وحداتها الإدارية، وذلك بهدف التحقق من مدى كفاءة ما يتم من أنشطة وأعمال.

وتأخذ الرقابة الذاتية صورتين، الصورة الأولى تتمثل في إنشاء المنظمة لوحدات إدارية خاصة بالعملية الرقابية كوحدات المراجعة والرقابة المالية وغير ذلك، أما الصورة الثانية للرقابة الذاتية فتتمثل في أجهزة رقابية

تقع خارج خط السلطة داخل المنظمة مثل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والجهاز المركزى للمحاسبات وغيرهم.

* الرقابة الخارجية:

مع الزيادة فى حجم المنظمات واتساع أنشطتها، ظهرت حاجة ملحة إلى ضرورة وجود أجهزة رقابية مستقلة لمتابعة أعمال المنظمات داخل الدولة، بحيث ترفع تقارير دورية عن أنشطة تلك المنظمات، بطريقة حيادية لا تأثير لأحد عليها، وبذلك تتمتع بقدر كبير من المصداقية، ومن أمثلة الرقابة الخارجية، الرقابة من المجالس الشعبية المحلية للمحافظات، والرقابة التشريعية والرقابة القضائية:

أولاً: الرقابة التشريعية:

ويقوم بها أعضاء مجلس الشعب (البرلمان)، حيث يكون لهم سلطة الموافقة على ميزانية الدولة ومراقبة ما تقدمه الدولة من خدمات وإنتاج من خلال طلب الإحاطة أو الاستفسار من أعضاء الحكومة عن أى موضوع يتصل بأعمالها أو السؤال عن موضوع يتطلب الإيضاح منها، علاوة على طرح قضايا تهم رأى العام سواء ما يتصل منها بالسياسة الخارجية التى تتبعها الحكومة أو ما يتصل بالسياسات الداخلية لها، كما يحق لأعضاء البرلمان تقديم استجوابات خاصة لأى مسئول فى السلطة التنفيذية عن وقائع أو قضايا معينة تهم الجماهير، علاوة على حق وسلطة سحب الثقة من الحكومة (الوزارة) أو من وزير معين وفقاً لقواعد خاصة.

ثانياً: الرقابة القضائية:

هناك نوعان من الرقابة القضائية، النوع الأول يعتمد على ما يسمى بالقضاء الموحد، حيث تتولى هيئة قضائية واحدة الفصل فى المنازعات الإدارية التى تنشأ بين الأفراد بعضهم ببعض أو التى تنشأ بين هؤلاء الأفراد وبين الإدارات المختلفة، والنوع الثانى وهو المتبع فى مصر حالياً والذى يُعرف بنظام القضاء المزدوج، حيث يوجد نظاماً للقضاء العادى يختص بالمنازعات التى تحدث بين الأفراد فيما بينهم، علاوة على نظام القضاء الإدارى الخاص بفض المنازعات التى تحدث بين الأفراد وبين الجهات الإدارية فى الدولة، والخاصة بتعسف بعض الإدارات فى تنفيذ بعض الأحكام فى بعض الأحيان.

ثالثاً: رقابة المجالس الشعبية المحلية:

حيث يتولى المجلس الشعبى المحلى للمحافظة الرقابة على مختلف الأعمال والمرافق التى تدخل ضمن اختصاصات المحافظة وفق ما تمليه السياسة العامة للدولة، حيث أن لذلك المجلس الحق فى الحصول على أى بيانات أو معلومات - بمساعدة المحافظ - متعلقة بالأنشطة الإنتاجية والخدمية فى المحافظة التى يتبعها، وله الحق فى الموافقة على إنشاء المشروعات الإنتاجية والخدمية والإسكانية والعمرانية وغيرها والتى تعود بالنفع العام على المحافظة، علاوة على حق التوصية والاقتراح بما يخدم المحافظة التى يتبعها.

رابعاً: رقابة الأحزاب:

لاشك أن للأحزاب السياسية في الدول الديمقراطية، دوراً هاماً في العملية الرقابية، من حيث وقوفها ضد قضايا الفساد الاقتصادي والسياسي والاجتماعي بما يخدم المجتمع الذي توجد فيه وتمارس فيه أنشطتها، وبما يخدم الدولة في النهاية.

خامساً: الرقابة الإعلامية:

لوسائل الإعلام دوراً رقابياً هاماً يمكن أن تلعبه في أي مجتمع ديمقراطي، بما تتيحه من معلومات وكشف للحقائق وبما تكشفه من قضايا أو وقائع للرشوة أو الفساد أو الانحراف أو الخلل الذي قد يصيب الجهاز الإداري للدولة.

أساليب الرقابة وأدواتها:أولاً: الموازنة التخطيطية:

وهي تمثل ترجمة رقمية للخطة الموضوعة خلال فترة زمنية معينة، فهي تعبر عن بيانات تدل على نتائج متوقعة، وبالتالي تبدو أهمية اشتراك الأفراد العاملين في إعدادها في ضوء ما يقومون به من أنشطة وأعمال.

ومن المهم تقسيم تلك الموازنة التخطيطية إلى فترات زمنية قصيرة وفقاً لتقسيمات الخطة، وتعتبر تلك الموازنات من أكثر الأساليب الرقابية شيوعاً نظراً لسهولة استخدامها في الحكم على كفاءة الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة في المنظمة من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المحددة بالموازنة.

ويوجد عدة أنواع من الموازنات التخطيطية على حسب طبيعة النشاط الذى تمارسه المنظمة والظروف التى تعمل فيها، مثل ميزانية الإنتاج التى تمثل قائمة بمنتجات المنظمة، والكميات المتوقعة إنتاجها خلال فترة معينة، والوقت اللازم لعملية الإنتاج، وأيضاً ميزانية المبيعات، والتى تظهر رقم المبيعات الكلى خلال فترة محددة كماً وكيفاً، وميزانية الأفراد كذلك، والتى تمثل العمالة المطلوبة فى جميع الوحدات الإدارية الخاصة بالشراء والإنتاج والبيع والتمويل والعلاقات العامة... الخ.

ثانياً: التقارير:

وهى التى ترفع من أدنى المستويات الإدارية إلى أعلاها حيث تحوى المعلومات الخاصة بعمليات التنفيذ أو السلوك الصادر عن العاملين سلباً وإيجاباً وغير ذلك، ويشترط فى التقرير أن يتميز بالموضوعية والحيادية والدقة.

ويُمثل التقرير عرضاً للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً مبسطاً مع ذكر المقترحات التى يمكن أن تخدم فى حل تلك المشكلة، وقد يكون التقرير إخبارياً لا يُقدم مقترحات أو وجهات نظر خاصة حول المعلومات التى يتضمنها، وقد يكون تحليلياً كالتقارير التى يقوم بكتابتها - عادة - فئة الخبراء أو المستشارون فى المنظمة ويقدمونها إلى المستويات الإدارية العليا، وقد تكون التقارير سنوية توضح ما تم تنفيذه من أعمال خلال السنة التى مضت، وكذلك خصم الإنفاق الفعلى والعقبات أو المشكلات التى اعترضت عمليات التنفيذ وعرض للجهود التى قام بها الإدارات المختلفة للتغلب على تلك العقبات، وأيضاً هناك التقارير الإحصائية

التي تتضمن بيانات مسجلة عن أنشطة المنظمة مثل حجم المبيعات أو طبيعة العمالة وأعدادها ... الخ.

وينبغي أن تتوفر في التقارير الرقابية بعض الشروط الهامة، والتي من أهمها:

- ١- أن يتميز التقرير بالموضوعية والحيادية وحسن التنظيم.
 - ٢- أن يعكس التقرير الانحرافات أو السلبيات التي قد تم رصدها.
 - ٣- أن يكون التقرير محركاً لسلوك من بيده الأمر في العمل الرقابى.
 - ٤- أن يضع التقرير - فى الغالب - بعض الحلول والمقترحات الخاصة بالعقبات أو المشكلات.
 - ٥- أن يحقق التقرير الهدف من العملية الرقابية بأن يحقق الغرض الذى وضع من أجله.
 - ٦- أن تتسم ألفاظه وكلماته بالوضوح والسهولة وعدم القابلية للتأويل.
- ثالثاً: السجلات:

وهى ما يرصد فيها من بيانات تتصل بالعمل الذى يتم تنفيذه أولاً بأول، ويتم اللجوء إليها لكشف النتائج التى تمت بما يفترض أن يتم من أعمال وأنشطة وفق معايير محددة.

رابعاً: الملاحظات الشخصية:

وهى من أبسط أدوات الرقابة، وتعتمد على السمع والبصر ومراقبة ومتابعة المشرفين فى المستوى الإدارى الأدنى.

خامساً: البيانات الإحصائية والرسوم البيانية:

وتأخذ صور الخرائط والرسوم البيانية، التي توضح اختصاراً لبعض المعلومات مثل التنبؤات الخاصة بالإنتاج أو بحجم المبيعات خلال فترة معينة.

سادساً: الخرائط:

وتأخذ عدة صور، مثل خريطة "جانت" وخريطة العيوب في المنتج وغيرها، وتوضح خريطة "جانت" وقت الأداء في عمليات الإنتاج وتاريخ بداية الإنتاج والانتهاؤه منه وفي كل مرحلة من مراحله، وتسجيل لما تم التخطيط له والمقارنة فيما بينهما، كما توضح تلك الخريطة الوقت الضائع لكل من الآلة والفرد العامل عليها من خلال الرسوم البيانية وبذلك يتم رصد الانحرافات والسلبيات في عمليات الإنتاج بصفة خاصة.

خطوات العمل الرقابي:

(١) وضع المعايير أو المقاييس الرقابية:

المعايير هي المقاييس الموضوعية المستخدمة لقياس النتائج الفعلية التي تمثل الأهداف التي وضعتها المنظمة وتسعى إلى تحقيقها، وهي الوسيلة التي بمقتضاها يتم مقارنة شيء بشيء آخر، فالمعيار يمثل هدفاً يراد تحقيقه، والذي على أساسه يُقاس الأداء الفعلي لاحقاً وذلك المعيار يُسهل من عمل القائمين على مراقبة الأداء.

ويُعبر عن المعايير في صورة وحدات محددة يمكن الرجوع إليها بسهولة، ومن أهم تلك المعايير:

- التكلفة:

وهي معايير تختص بتحديد القيمة النقدية لنفقات العمليات كالتكاليف المتوقعة للوجبة المقدمة للطالب في المدينة الجامعية مثلاً خلال سنة دراسية.

- المعايير المادية:

كمعايير العمالة والمواد الخام، وهي تعتمد على وحدات معيارية معينة كالساعة أو الكيلومتر أو الكيلوجرام أو الكيلووات/ساعة وغير ذلك.

- الإيرادات:

مثل الدخل أو الإيراد الناتج من كل نزيل في الفندق خلال فترة زمنية معينة.

- معايير رأس المال:

وتختص برأس المال المستثمر دون الاهتمام بتكاليف التشغيل.

(٢) قياس الأداء:

وهي الخطوة الثانية في عملية الرقابة، ويتم فيها قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابق وضعها، فبعد وضع المعايير يلزم أن تقوم الإدارة باختيار وسيلة أو أداة لقياس النتائج الفعلية، وتقوم الإدارة في المستوى الأعلى بوضع المعايير الاقتصادية للأداء ويقوم المستوى الأوسط أو الأدنى بتوفير الوسائل الرئيسية لقياس الأداء.

ولقياس الأداء بفعالية، يلزم وجود ارتباط عملية القياس بالمعايير بصورة مباشرة، وقد يكون القياس غير مباشراً في بعض الأحوال كقياس الروح المعنوية المنتشرة بين العاملين في بعض المنظمات أو الوحدات

الإدارية، كذلك فإذا تم القياس من خلال الاستعانة بعينات عشوائية، ففي تلك الحالة من الضروري أن تكون العينة ممثلة للمجتمع (أفراد المنظمة ككل) تمثيلاً جيداً حتى نضمن مصداقية القياس وصدقته، علاوة على ضرورة صدق وثبات القياس ذاته، والصدق يعنى أن أداة القياس مناسبة لما وضع لقياسه، والثبات يُعنى استقرار النتائج وثبات النتائج عند تكرار عمليات القياس.

(٣) المقارنة وتصحيح الانحرافات:

فمن خلال مقارنة ما تم تنفيذه بالفعل بما كان يجب أن يتم يمكن للإدارة أن تتوصل إلى أى مدى تتفق النتائج المحققة مع المعايير الموضوعية أو التوقعات المنشودة، ومدى الاختلاف أو التناقض فيما بينها.

وتصحيح الانحرافات فى الأداء، هو المفصل الذى يربط وظيفة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى، حيث يمكن للمدير أن يصحح الانحرافات من خلال إعادة رسم الخطط أو تعديل الأهداف أو إعادة تنظيم المهام والواجبات أو إعادة النظر فى خطط وبرامج التخطيط وغير ذلك من الإجراءات.

وفى تلك الخطوة من الواجب أن يجمع المدير كافة المعلومات التى تلقى الضوء على العوامل المتسببة فى حدوث تلك الانحرافات مثل عدم دقة المعايير والخطأ الموضوعية وظهور عقبات فى التنفيذ نتيجة ضعف الاتصال بين المخططين والمنفذين أو قلة الكفاءات المتوافرة وغير ذلك من الأسباب، ثم تأتى الخطوة الأخيرة فى تحديد سبل العلاج لتلك الانحرافات من خلال تقييم البدائل من حيث كلفتها والعائد المتوقع منها، واختيار وتطبيق البديل العلاجى المناسب.

شروط الرقابة الفعالة:

١- أن تتسم الرقابة بالموضوعية، أى عدم خضوعها للاعتبارات الشخصية فإذا كانت الأساليب الرقابية غير موضوعية فإن ذوات وشخصيات المديرين والمروؤوسين سوف تؤثر في الحكم على مستوى الاداء، وبالتالي تأتى أهمية استخدام معايير محددة وتجنب المعايير غير الدقيقة والتي تشكك كثيراً في عدالة الإدارة وتقييماتها.

٢- ألا تكون الرقابة مكلفة من الناحية الاقتصادية بحيث يكون العائد الاقتصادي من النظام الرقابى أعلى مما ينفق فيه من مال وجهد ووقت.

٣- أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل وطبيعة المنظمة، بمعنى عدم مناسبة الوسائل الرقابية لنوع النشاط المطبقة عليه، فالنظام المالى فى البنوك مثلاً فى حاجة إلى أسلوب رقابى يختلف عن التنظيمات الإنتاجية أو الصناعية.

٤- ألا تتعدد أساليب الرقابة بلا هدف منها، لأن التعدد فى النظام الرقابى قد يعطل اتخاذ القرارات ويشجع على الهروب من المسؤولية من جانب المديرين.

٥- أن يكون النظام الرقابى متطوعاً للمستقبل، بمعنى أن يتوقع النظام الرقابى حدوث بعض الانحرافات، وبالتالي يوجه جهوده نحو منعها والعمل على تجنبها.

٦- أن يشير النظام الرقابى للإجراءات الواجب إتباعها لتصحيح الانحرافات بعد كشف المسئول عنها.

٧- أن يكون للرقابة بعضاً من المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة الخاصة بمناخ وظروف العمل، أو للتغيرات الحادثة أثناء عملية التنفيذ.

٨- أن تتاح الفرصة للمُراقبين من الأفراد العاملين بالمنظمة، لنقد وتقييم الأساليب الرقابية المطبقة عليهم، فذلك يؤدي إلى تسهيل عملية الرقابة وتسهيل مهمة القائمين عليها.

سلبات الرقابة غير الفعالة:

إن عدم توفر الشروط السابقة في العمل الرقابى يقود حتماً إلى نتائج غير مرغوب فيها، ومن ذلك ما يلى:

١- ظهور مقاومة للعملية الرقابية من جانب المرووسين، عند شعورهم بوجود مبالغاة فى عملية الرقابة وكأنها سيف مسلط على رقابهم يتصيد لهم الأخطاء، مما يؤدي إلى رفض الرقابة بصورة عامة.

٢- الاهتمام بمعايير غير واقعية لتقييم الأداء:

يمكن أن يتصرف المرووسين بصورة توحى للجهاز الرقابى بأنهم فى إطار الأداء السليم، إلا أنه فى حقيقة الأمر لا يعملون فى اتجاه تحقيق الأهداف، كأن يتم تقييم أداء العاملين بالمخازن مثلاً وفق حسن ترتيبهم للسلع على الأرفف بغض النظر عن حسن تصنيفهم لتلك السلع وفق أسعارها أو أنواعها وغير ذلك من المعايير السليمة.

٣- الاعتماد بتقارير مضللة:

إن تقديم تقارير تحمل في طياتها بيانات غير صحيحة، يمكن أن تخدع الجهاز الرقابي، ويعتقد حسن أداء العمل على غير وجه الحقيقة.

٤- الاهتمام بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل:

التركيز على تقديم تقارير أداء في المدى القصير على حساب تحقيق الأهداف بعيدة المدى، يمكن أن يخدع الجهاز الرقابي والذي قد يعتد بتلك التقارير بصورة مستمرة مما يؤدي في النهاية إلى عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المراجعة

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم الغمري : الأفراد والسلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩م.
- ٢- _____ : السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، (د.ت).
- ٣- إبراهيم السيد جاد الله: المنهج السلوكي في الإدارة، بنها، مؤسسة الإخلاص، ١٩٨٣م.
- ٤- إبراهيم درويش : الإدارة العامة في النظرية والممارسة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٨م.
- ٥- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينه حسن: الأصول الإدارية للتربية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٠م.
- ٦- إجلال عبد المنعم حافظ: الإدارة - الأصول والأسس العلمية، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م.
- ٧- _____ : وظائف إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة (د.ت)، ١٩٩٣م.
- ٨- _____ وآخرون: أصول الإدارة، القاهرة، دار الحرية للطباعة والنشر، ١٩٩٦.
- ٩- أحمد سيد مصطفى: المدير في البيئة المصرية، القاهرة، الأنجلو المصرية، ١٩٩٦م.

١٠- توماس. ل. كويك: بناء فريق عمل ناجح، الرياض، مكتبة جرير، ١٩٩٩م.

١١- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدير والتحديات المعاصرة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢م.

١٢- جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨م.

١٣- جمال ماضي: القيادة المؤثرة، الإسكندرية، دار المدائن للنشر والتوزيع، ١٩٩٤م.

١٤- حامد بذر: السلوك التنظيمي، الكويت، دار المريخ، ١٩٨٨م.

١٥- حسين التهامي: المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.

١٦- حمدي مصطفى معاذ: وظائف الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٤م.

١٧- حنفى محمود سليمان: تطور الفكر الإداري، (د.ن)، ٢٠٠٣م.

١٨- زفاعي محمد رفاعي: الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المنصورة، مكتبة الجلاء الحديثة، ١٩٩٤م.

١٩- سامية فتحي عفيفي: أساسيات الإدارة العامة، القاهرة، حورس للطباعة والنشر، ٢٠٠٣م.

٢٠- سيد الهواري: المدير الفعال - دراسة تحليلية لأنماط المديرين، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٨م.

٢١- _____ : الإدارة - الأسس والأصول العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢م.

٢٢- _____ وآخرون: مبادئ الإدارة، (د.ن) ١٩٩٣م.

٢٣- شوقي حسين عبد الله : أصول الإدارة - الجزء الأول، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٦م.

٢٤- صديق محمد عفيفي ومحمد محمد إبراهيم : إدارة الأعمال، القاهرة ، مكتبة عين شمس، ١٩٩٣م.

٢٥- طاهر مرسى عطية: أصول الإدارة للطالب والمدير، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٤م.

٢٦- طريف شوقي: السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٢م.

٢٧- عادل رمضان: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢م.

٢٨- _____ وآخرون: مبادئ الإدارة، القاهرة ، (د.ن)، ١٩٩٣م.

٢٩- عادل محمد زايد: السلوك التنظيمي (الفرد والجماعة والمنظمة)، (د.ن)، ١٩٩٩م.

٣٠- عابدة سيد خطاب وآخرون: أصول الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢م.

٣١- عبد الرحمن عبد الباقي: علم النفس الإداري، القاهرة، مكتبة عين شمس، (د.ت.).

٣٢- عبد الفتاح دياب: التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة، القاهرة، النيل للطباعة، ١٩٩٦م.

٣٣- _____: طريقك إلى الإدارة الفعالة، القاهرة، المؤسسة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩٨م.

٣٤- علي أحمد علي: أساسيات سلوك الإنسان في مجال العمل، القاهرة، مكتبة عين شمس، (د.ت.).

٣٥- علي عبد المجيد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٦م.

٣٦- ماسون هير: سيكولوجية الإدارة، ترجمة: أمجد فهمي وثريا محمود، القاهرة، الأنجلو المصرية، (د.ت.).

٣٧- محمد محمود عويس: الإدارة - مفاهيم علمية وتطبيقات حديثة، القاهرة، بل برنت للطباعة والتوزيع، ١٩٩٧م.

٣٨- محمود السيد: مبادئ الإدارة، القاهرة، دار الحريري، ٢٠٠٢م.

٣٩- محمود عودة : أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي - دراسة ميدانية في قرية مصرية، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٩م.

٤٠- هدى سيد: الأسس العلمية للإدارة، القاهرة، العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٢م.

ثانيًا : المراجع الأجنبية :

- 1- Dubrin. A: Essential of Management, 3rd Edition, South Publishing Co., 1999.
- 2- Fred. L. : Organizational Behavior, 6th Edition, New York, Mc.Grow- Hill, Inc., 1992.
- 3- Griffin. R. : Management, 4th Edition, Boston, Houghton Mifflin Co. 1993.
- 4- Stoner, J. & Freeman, R: Management, New Jersey, prentice Hall. Englewood Cliffs, 1993.

الفهرس

فهرس الكتاب

الموضوع	الصفحة
مقدمة الكتاب	٧
الفصل الأول : تطور الفكر الإداري	١١
المدارس الحديثة للفكر الإداري	١٨
١. المدرسة الإدارية التقليدية	١٨
○ التيار البيروقراطي	١٨
○ حركة الإدارة العلمية	٢٢
○ مدخل العمل الإداري	٣٢
٢. مدرسة العلاقات الإنسانية	٣٨
٣. مدرسة الإدارة الحديثة	٤٢
الفصل الثاني : أسس ومبادئ الإدارة	٤٧
أهمية الإدارة	٥١
أسس العملية الإدارية	٥٢
وظائف العملية الإدارية	٥٣
أنماط المديرين	٥٧
مهارات المدير الفعال	٦٢
المستويات الإدارية	٦٤
أدوار ومهام المدير الناجح	٦٥
المؤثرات البيئية وعلاقتها بالإدارة	٦٧
الإدارة والتنمية في المجتمعات النامية	٧٠
الأنشطة والوظائف الإدارية الرئيسية	٧٣
الفصل الثالث : منظمات الأعمال والمشروعات الاقتصادية	٧٩
ماهية المنظمة	٧٩

٨١ خصائص المنظمة
٨٢ أهداف المنظمة
٨٩ المشروعات الاقتصادية
٩١ أنواع المنظمات والأشكال القانونية للمشروعات
١٠٥ الفصل الرابع : التخطيط
١٠٨ مزايا وفوائد عملية التخطيط
١١١ خطوات التخطيط
١١٤ عناصر التخطيط
١١٤ أولاً : تحديد الأهداف
١٢٠ ثانياً : رسم السياسات
١٢٩ ثالثاً الإجراءات
١٣١ رابعاً : طرق العمل
١٣٢ خامساً : التنبؤ
١٣٤ سادساً : الموازنات
١٣٦ سابعاً : البرامج الزمنية
١٤٥ الفصل الخامس : التنظيم
١٤٦ الهيكل التنظيمي
١٤٨ أنواع الهياكل التنظيمية
١٥٣ أسس تجميع الهياكل التنظيمية
١٥٨ العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي الملائم
١٦١ مبادئ وأسس لوظيفة التنظيم
١٦١ أولاً : نطاق الإشراف
١٦٣ ثانياً : وحدة الأمر (وحدة القيادة)
١٦٤ ثالثاً : لمركزية واللامركزية
١٦٧ رابعاً : تفويض السلطة

١٧١	خامساً : التنسيق
١٧٤	سادساً : السلطة والمسئولية
١٧٦	سابعاً : التماثل الوظيفي
١٧٧	نظريات التنظيم
١٨١	الفصل السادس : التوجيه
١٨٢	دور المدير في وظيفة التوجيه
١٨٤	عناصر وظيفة التوجيه
١٨٤	أولاً : القيادة الإدارية
١٨٦	○ وظائف القائد الإداري
١٨٩	○ نظريات القيادة
١٩٤	○ خصائص السلوك القيادي
١٩٦	○ صور القيادة
١٩٩	○ مناهج البحث في القيادة
٢٠٤	ثانياً : الحوافز
٢٠٥	○ الحوافز المادية والمعنوية
٢٠٧	○ الحوافز الايجابية والسلبية
٢٠٩	○ نظريات الدوافع وفهم السلوك الانساني
٢١٤	ثالثاً : الاتصالات
٢١٦	○ أهداف عملية الاتصال - وسائل الاتصال
٢١٨	○ عناصر الاتصال
٢١٩	○ صور الاتصالات ومحتواها
٢٢١	○ معوقات الاتصال الفعال
٢٢٥	○ سلاسل الاتصال
٢٢٨	○ دور الاتصال في تغيير السلوك
٢٣١	○ وسائل الاتصال مع أفراد المنشأة الإدارية

٢٣٥	الفصل السابع : الرقابة
٢٣٧	مستويات الرقابة
٢٣٨	أهمية العملية الرقابية بالنسبة للمنظمة
٢٣٩	أشكال الرقابة
٢٤٢	أساليب الرقابة وأدواتها
٢٤٥	خطوات العمل الرقابي
٢٥٣	المراجع

المدخل في أصول إدارة الأعمال

(تطبيقات عملية)

إعداد

دكتور

حسين التهامي

اسم الطالب /

الفرقة /

المجموعة /

رقم الطالب /

التقدير العام /

تطبيقات على الفصل الأول

س1: اعتمد "ماكس ويبر" بعض المبادئ كمعايير للحكم على كفاءة أي تنظيم إداري.
ناقش تلك المبادئ و المعايير.

س2: ما أبرز الانتقادات الموجهة للتنظيم البيروقراطي
لماكس ويبر؟

س3: أكمل ما يلي:-

أ) يعتبر أبو الإدارة العلمية.

ب) من أبرز الأفكار الرئيسية في الإدارة

العلمية.....و.....

و.....

ج) من أوجه النقد الموجهة لأفكار "تايلور".....

د) وضع..... مجموعة من مبادئ الفعالية

من أهمها.....

و.....

س4: وضع "هنري فايول" (14) مبدأ للإدارة.

اذكر تلك المبادئ.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

تطبيقات على الفصل الثاني

س1: عرف ما يلي:-
(أ) الإدارة:-

(ب) التنسيق:-

س2: تعتمد العملية الإدارية على بعض الأسس و المبادئ في أية منظمة على اختلاف أنشطتها و تصنيفاتها. اذكر تلك الأسس و المبادئ.

س3: نظر البعض الى الإدارة على أنها فن خالص بينما نظر آخرون إليها على أنها علم له قواعده، في حين نظر فريق ثالث إليها على أنها تجمع بين الفن والعلم و المهنة. ناقش تلك العبارة فيما لا يزيد عن سبعة أسطر.

س4: يتميز البناء غير الرسمي في أي منشأة بمجموعة
من الخصائص.
اذكر تلك الخصائص.

س5: ناقش بإيجاز أبرز مهارات المدير الفعال
"Effective Manager".

س6: لكي ينجح أي مدير في عمله، لا بد من إلمامه
ببعض المعارف و التي تساعد حتماً في الاستفادة
و النمو في عمله.
فيما لا يزيد عن ستة أسطر وضح تلك المعارف.

تطبيقات على الفصل الثالث

س1: فسر ما يلي:-

أ) تلعب المنظمات دوراً حيوياً في إشباع حاجات الإنسان المعاصر!

ب) أطلق علماء الاجتماع على الإنسان اسم "المخلوق الاجتماعي" !

س2: ثمة بعض الخصائص المشتركة لكل المشاريع الاقتصادية تميزها عن غيرها من الأنشطة .
اشرح تلك الخصائص.

س3: صنف المشاريع الاقتصادية وفقاً للشكل القانوني.

تطبيقات على الفصل الرابع

س1: ماذا نعني بكل من:-
(أ) التخطيط:

(ب) الأهداف في وظيفة التخطيط:

س2: لوظيفة التخطيط العديد من المزايا و الفوائد لأي منشأة.

اذكر تلك المزايا فيما لا يزيد عن عشرة أسطر.

س3: اشرح بإيجاز خطوات و مراحل التخطيط.

س4: يلزم لنجاح السياسة الإدارية في عملية التخطيط
توافر بعض العوامل الضرورية .
اذكر تلك العوامل.

س5: صنف السياسات الإدارية وفقاً للوظائف.

تطبيقات على الفصل الخامس

س1: ما المقصود بما يلي:-
(أ) التنظيم كأحد الوظائف الإدارية:

(ب) نطاق الإشراف:

(ج) تفويض السلطة:

س2: يتطلب إعداد الهيكل التنظيمي المرور بعدة مراحل.
اذكر تلك المراحل.

س3: اشرح بإيجاز الأنواع الشائعة للهيكل التنظيمية
الرسمية.

س4: اذكر اسس تجميع الهياكل التنظيمية.

س5: ثمة بعض المزايا عند اتباع المنظمات لنظام
اللامركزية الإدارية.
ناقش بإيجاز تلك المزايا.

س6: يتساءل البعض عن الأسباب الكامنة وراء إذعان
المرؤوسين لقبول السلطة الإدارية و الامتثال لها.
وضح بإيجاز تلك الأسباب.

تطبيقات على الفصل السادس

س1: أكمل ما يلي:-

- أ) يعني التوجيه بدفع أنشطة الأفراد في اتجاهات ملائمة بهدف.....
- ب) تمثل الحاجات.....أدنى مستوى في حاجات الفرد.

س2: اذكر أدوار المدير الخاصة بوظيفة التوجيه.

—
—
—
—
—

س3: ما وظائف القائد الإداري؟

—
—
—
—
—
—
—

س4: ماخصائص السلوك القيادي؟

س5: ذكرت نظرية السمات أن للقادة خصائص شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم و بذلك تؤهلهم تلك الخصائص لأن يكونوا قادة.
وضح بإيجاز تلك الخصائص و الصفات.

س6: ما أهداف عملية الاتصال. و ما صورها في المنظمات؟

تطبيقات على الفصل السابع

س1: صحح العبارات التالية:-
(أ) تتمثل العملية الرقابية في مكونين اثنين فقط ، هما الاستشعار و اتخاذ القرارات.

.....
(ب) الرقابة الملازمة يتم ممارستها بعد الانتهاء من إنجاز نواحي النشاط المطلوب الرقابة عليها.
.....

س2: ناقش بإيجاز أهمية العملية الرقابية للمنظمة.

س3: ما شروط الرقابة الفعالة؟

Bibliotheca Alexandrina



0665635